ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Zacarías Torres Hernández



Administración estratégica

Zacarías Torres Hernández

Instituto Politécnico Nacional

Escuela Superior de Comercio y Administración

Unidad Santo Tomás

PRIMERA EDICIÓN EBOOK
MÉXICO, 2014

GRUPO EDITORIAL PATRIA

Para establecer comunicación con nosotros puede hacerlo por:



correo:
Renacimiento 180, Col. San Juan Tlihuaca, Azcapotzalco, 02400, México, D.F.



fax pedidos:
(01 55) 5354 9109 • 5354 9102



e-mail:
info@editorialpatria.com.mx



home page:
www.editorialpatria.com.mx

Dirección editorial: Javier Enrique Callejas
Coordinadora editorial: Verónica Estrada Flores
Diseño de interiores: Milcom / Braulio Morales
Diseño de portada: Eleazar Maldonado / Paulina Olguín / Factor 02
Revisor Técnico: MDI Gil Armando Sánchez Soto
Universidad Iberoamericana

Administración estratégica

Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca,
Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana
Registro núm. 43

ISBN ebook: 978-607-438-868-8

Impreso en México
Printed in Mexico

Primera edición ebook: 2014

Contenido

A Leonor Martínez Lázaro:

Por su talento y firmeza que
son valuartes de nuestra familia

Prólogo

Un mundo en evolución constante es el presente que viven los individuos y las organizaciones. Empresas locales, antes exitosas, se extinguen. Otras perduran, o mejor dicho evolucionan mediante fusiones, adquisiciones, o Joint-ventures. Estas organizaciones antes de carácter netamente local, son ahora empresas nacionales, regionales, o incluso adquieren estatus global. Evolucionar o morir es una ley natural en el mundo de los negocios. Las organizaciones ante este escenario cambiante adoptan nuevas técnicas y métodos de administración. Es ahora, que ante la necesidad de satisfacer clientes más sofisticados, las organizaciones deben ser claras en su rumbo a seguir y en las estrategias que las llevaran al éxito.

La Administración Estratégica es apasionante y llena de desafíos. Es una herramienta esencial y necesaria que facilita y orienta en el proceso evolutivo de una organización al éxito. La Administración Estratégica establece en los administradores el ánimo de conocimiento de su organización, determinar factores para alcanzar sus metas y sobretodo para desarrollar un espíritu triunfador capaz de enfrentar nuevos desafíos

Hoy, existe en el mercado una gran variedad de textos alusivos al tema de la Administración Estratégica. Sin embargo. Pocas obras abordan este tema tan complejo de una manera ágil y amena que hacen de su lectura una grata experiencia. Sin duda encontrará esta obra adictiva

El autor nos plantea el tema de la Administración Estratégica en cuatro partes. Éstas abordan: los principios fundamentales de la Administración Estratégica, la planeación de estrategias, su implantación y su evaluación. Cada tema es enriquecido con estudios de caso, actividades complementarias, lecturas integradoras, ejemplos prácticos y comentarios alusivos a cada tema en un contexto de tiempo y espacio.

Esta obra es una guía indispensable en la formación de los administradores, tanto a nivel empresarial como académico. Este libro es una herramienta para el novel emprendedor, para los tomadores de decisiones en organizaciones consolidadas, y para los académicos de nivel licenciatura y posgrado.

Sencillamente, encontrará práctica la lectura de esta obra. Reflexionará sobre el presente y creará visión para un futuro promisorio.

Helí Torres Martínez
y Alberto Torres Martínez
Mexico, D.F., 2008

Introducción

Estrategia es una palabra clave en la teoría y práctica de la administración. Incluye no sólo la guerra y los negocios, sino que se extiende a todos los actos de la vida como el ejercicio de la política, las actividades deportivas, la formación y difusión de la cultura, el funcionamiento de la familia y hasta el encuentro con el amor.

Es así que con estrategias se ganan guerras organizadas, negocios, contiendas de partidos políticos, torneos deportivos, eventos culturales e incluso buenas relaciones personales. Desde luego que también por las estrategias se puede perder todo lo valioso que tienen los humanos como el prestigio y la vida.

Actualmente vivimos un nuevo orden mundial, que demanda el ejercicio de una administración original y creativa, con aplicación de estrategias que permitan desplegar competencias en un ambiente donde el terrorismo gana terreno y prevalecen los intereses de unos cuantos fabricando la desdicha de la mayoría, que hacen un mundo infeliz y sometido.

Por otro lado, ha cambiado la práctica de los negocios por un sinnúmero de nuevos fenómenos que se presentan y otros que fortalecen. Como ejemplo está la globalización, el comercio electrónico, los niveles de alianzas y asociaciones estratégicas que se unen a las fusiones, adquisiciones, compras apalancadas y hostiles. Disminuye la manufactura y se incrementaran los servicios. Empresas que antes eran manufactureras, hoy son reconocidas como proveedoras de comercio electrónico, y otras que antes eran acérrimos rivales hoy se han vuelto prósperos socios productores y comerciales.

Miles de empresas se han declarado en quiebra; aparece la recesión, las crisis inmobiliarias, el descontrol de los precios del petróleo y acontecimientos como el atentado a las torres gemelas en 2001, las invasiones de Estados Unidos a Irak ("Tormenta del desierto" en 1991 y "Libertad Duradera" en 2002), apropiaciones de empresas privadas por parte de los estados y un número, todavía mayor, de fenómenos que han alterado en forma permanente el panorama de negocios y corporaciones, de tal suerte que hoy tanto los retos como las oportunidades que enfrentan las empresas de cualquier estructura y tamaño son mayores que antes.

Por tanto, es evidente la necesidad de que las empresas adopten métodos o técnicas acordes a los nuevos tiempos que les permitan sobrevivir e incluso crecer y consolidarse en estos ambientes que son cada vez más turbulentos y complejos. Es aquí donde, sin duda, la aplicación de la *administración estratégica* tendrá un papel más preponderante. Los temas de la administración estratégica se han abordado con distintas denominaciones, pero referidas a lo mismo.

Planeación estratégica es el nombre que se utiliza en el mundo de los negocios, se empezó a trabajar con este título en la década de 1950 y se popularizó en las de 1960 y 1970, en éstas se consideraba como la respuesta a todos los problemas de las empresas; en la década de 1980 su aplicación se redujo

considerablemente, puesto que varios modelos de planeación no produjera los elevados niveles de ganancias que se esperaban. En los albores del siglo XXI la planeación vuelve a tomar un papel relevante.

Dirección estratégica se ha utilizado como sinónimo de planeación estratégica y es aplicado ampliamente en el ambiente académico al igual que el concepto *administración estratégica*. El mismo término, y en consecuencia también los otros dos (administración estratégica y planeación estratégica) se utilizan con los subtítulos de *política de negocios* o *dirección de negocios*.

El presente libro tiene como objeto de estudio a la planeación estratégica y como sujeto a cualquier organización, con deseos de sortear con éxito los vaivenes del ambiente en su desempeño como organización competitiva y rentable.

El texto aborda los temas importantes que deben encontrarse en todo buen libro de pensamiento y acción estratégicos. Pero nuestros lectores hallarán una obra con formato original que hará plácido y amigable su estudio, así como amena y afable su consulta.

Cada uno de los capítulos cuenta con su respectivo *mapa mental* para que el lector, en un esquema, disponga de los temas centrales que se abordan; *objetivos* que deben cumplirse con el estudio del capítulo; *citas memorables* que ponen al lector frente a reflexiones de reconocidos pensadores; *resumen* donde se analiza un capítulo del celebre libro "El arte de la guerra" del famoso estratega chino Sun tzu; *cápsulas culturales* relacionadas con el tema que ilustran y aumentan el acervo de conocimiento; desde luego que se encuentran *términos fundamentales, resumen y preguntas de revisión*, para que el lector pueda evaluar y consolidar su aprendizaje. Algo muy importante, se presentan *casos para análisis* y la recomendación de una *lectura* que es amena, breve e ilustrativa del tema que se estudió. Tanto los casos como la lectura son dos técnicas de aprendizaje muy efectivas que en la actualidad están siendo ampliamente utilizadas en las mejores escuelas de negocios del mundo. También cada capítulo, incluye una práctica que se asocia a la teoría, relacionada con el tema y aplicada a una organización, de tal manera que el participante al terminar el estudio del libro ya vivió lo que es la planeación estratégica en sus vertientes teórico-prácticas.

Por su parte, el contenido del libro se desarrolla en cuatro partes que incluyen trece capítulos. **Parte I: Conceptos de planeación** (dos capítulos). El capítulo 1 está dedicado a presentar las bases y principios de planeación para que el lector cuente con la plataforma conceptual que le permitirá comprender con mayor sólidez, desde lo que es la planeación general hasta lo que es el proceso de planeación estratégica. Son ilustrativos los 10 diseños de dicho proceso con el enfoque de 10 autores diferentes, así como los apuntes históricos que se presentan de la planeación estratégica y de la planeación en México.

El capítulo 2 está referido a la administración estratégica (o planeación estratégica). Aquí se incluye su conceptualización, funcionamiento, nuevo reto contemporáneo y el modelo de tres fases que se adopta en la presente obra.

Parte II: Etapa de planeación (cinco capítulos). Es el diseño del estado futuro de la organización. La fase que posiciona las fuerzas antes de la acción. El personal que elabora la planeación debe tener perfil intelectual, requiere de intuición y habilidades analíticas.

Capítulo 1. Sirve para revisar la situación actual de: la actividad principal del negocio (giro), la visión, misión, objetivos y estrategias. Con esta base se decide cuáles serán los nuevos: giro, visión y misión. Pueden seguir los que ya existían o la revisión puede llevar a modificarlos, reestructurarlos o cambiarlos.

Capítulo 2. Es el estudio del entorno externo. Se ubica al lector en el significado de este concepto. Se describe el ambiente organizacional, cuyo entorno general consta de

cinco niveles: interno, de trabajo, mesoambiente, macroambiente y aeroespacio-espacio.

La influencia del entorno externo se conoce con el uso de la técnica que se titula matriz de evaluación de factores externos *(EFE)*. Esta matriz utiliza el acróstico *PESTG* (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, globales), donde se pueden encontrar oportunidades y amenazas, para llegar a valores ponderados y conocer cuál es la importancia que la organización pone al impacto que sobre ella tienen las fuerzas del entorno externo.

Capítulo 3. Es el estudio del ambiente interno. Aquí se describe cómo se encuentra el funcionamiento interno que la organización puede controlar. Se realiza un breve análisis de procesos y funciones, así como de recursos, capacidades y competencias con que se cuenta para enfrentar las condiciones del mercado. Se muestran cuatro técnicas de evaluación. Destacan la cadena de valor y la matriz de evaluación de factores internos (*EFI*). Se pone atención en las fuerzas y debilidades. De igual manera que la *EFE* la sumatoria de sus valores ponderados indican si la posición de la organización es sólida o débil para poder definir estrategias/tácticas.

Capítulo 4. Definición de áreas clave para resultados (*ACR*) y formulación de objetivos de largo plazo. Se aportan elementos para conocer las categorías de actividades necesarias (pueden corresponder a un área), que la organización debe definir para alcanzar sus propósitos. Importa determinar quién o quiénes serán los responsables que habrán de conciliar cuatro insumos: 1) giro, visión, misión; 2) resultados del diagnóstico (*EFE, EFI*); 3) recursos, capacidades y competencias; y 4) objetivos institucionales. Estos cuatro insumos dan claridad para definir responsables y áreas que combinarán medios para alcanzar objetivos.

La formulación de objetivos de largo plazo corresponde a la alta dirección y su proceso de formulación debe ser participativo.

Capítulo 5. Estrategias, categorías de estrategias. Se trata de determinar los medios para alcanzar los fines. El lector encontrará un apartado conceptual de estrategias: definición, usos, niveles en que se implantan, criterios para evaluarlas y seleccionarlas, sugerencias para diseño y elementos para plantearlas, resalta la categorización de estrategias y el abanico tan extenso en que se pueden tipificar, adicional a los tipos de estrategias específicas que surgen de la creatividad propia del estratega para atender situaciones nuevas y complejas. Algunas categorías de estrategias muy conocidas y utilizadas son: genéricas, de cooperación y rivalidad, para mercados globales, para la era de *internet* o para competir en la región asiática.

Capítulo 6. Técnicas para formular, evaluar y seleccionar estrategias. La formulación de estrategias va a la par de la definición de objetivos y no se pueden afirmar que las estrategias serán exitosas. Su mejor parámetro de evaluación es el cumplimiento de objetivos. Su proceso de formulación, evaluación y selección implica, al menos, tres pasos: 1) obtención de datos e información, 2) diseño que generalmente conlleva posicionamiento y 3) decisión de elección de estrategias, es decir, seleccionar de entre varias la que resulte más atractiva. Las técnicas más utilizadas son las que se conocen como Matriz *FODA*, Matriz *BCG* y Matriz *PEYEA*; sin embargo, queda a la imaginación y creatividad del estratega el diseñar la que no existe y que de funcionar bien será la mejor.

Capítulo 7. Factores de análisis para estrategias exitosas. Este capítulo está abocado a presentar los factores, que parecen más importantes, para atender las causas que llevan al fracaso de planes, programas o proyectos que se encuentran bien elaborados en lo que corresponde a la planeación. Pues bien, esto sucede debido a que existe incompatibilidad,

desvinculación o incongruencia entre la estrategia/táctica que se implanta y la estructura organizacional, el liderazgo, la cultura, el presupuesto y las recompensas.

Parte III: Implantación o ejecución de estrategias (tres capítulos).Es la puesta en marcha de las estrategias que conducirán a la consecución de objetivos. Es la fase que maneja las fuerzas durante la acción. El personal responsable de la implantación es de perfil operativo, requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo para la acción.

Capítulo 1. Implantación. Objetivos de corto plazo. Implantar el plan corresponde básicamente a los mandos medios y personal operativo. Significa operar el plan, pasar de las palabras a los hechos, hacer que suceda no decir que sucederá. Sin embargo, en esta fase la alta dirección tiene un carácter rector y de toma de decisiones institucionales o corporativas. Los objetivos de corto plazo son responsabilidad de los mandos medios y tienen relación complementaria con los objetivos de largo plazo. Estos últimos hacen exitosas a las organizaciones, pero los objetivos de corto plazo hacen que se emprendan acciones en el presente para llegar a los niveles deseados de desempeño en el futuro. Además de los objetivos se relacionan con los valores y se estipula que los objetivos son para el futuro. Los valores son el presente. Los objetivos se fijan, los valores se viven.

Capítulo 2. Tácticas. Factores de éxito o fracaso. Táctico en lo militar significa el conocimiento de disponer y emplear las tropas en el campo de batalla, es decir, el arte de poner en orden. En las organizaciones se dice que las tácticas son los medios para alcanzar los objetivos de corto plazo. Es común encontrar el uso indistintamente de estrategias y tácticas. Las tácticas de influencia son ampliamente utilizadas en esta fase y destacan la persuasión racional, informar, recurrir a la inspiración, consulta, intimidación, presión y tácticas de coalición. Es indispensable que el estratega ponga atención a las políticas que se implantan, al conflicto entre las partes y al cambio y resistencia al cambio como factores de éxito o fracaso en las disposiciones tácticas de la acción estratégica. El descuido de estos factores puede ser la causa de que fracasen los mejores planes, programas o proyectos.

Capítulo 3. Proyectos, procesos y funciones. Los proyectos específicos son instrumentos o medios que se utilizan para operar las estratégicas/tácticas. Proyecto es una serie de actividades relacionadas entre sí, que se dirigen a un resultado de conjunto y cuyo desempeño requiere un periodo significativo. Se sustentan en la *administración de proyectos*, es decir, en la planeación, dirección y control de recursos; generalmente su estructura es *pura*, funcional o matricial. Por su parte el concepto proceso es sinónimo de la función de producción y operaciones, puesto que es el sistema para transformar recursos en bienes o servicios, se mide mediante la eficiencia o productividad. Adiciona a la función producción otras funciones clave son la comercialización y las finanzas, la primera para hacer llegar el producto o servicio del centro de producción a donde lo necesita el cliente, y la segunda para que la organización genere dinero con el de los demás (otros).

Parte IV: Etapa de control y evaluación (un capítulo). Es la última etapa del pensamiento y acción estratégicas. Se orienta a revisar las bases que sustentan las estrategias/tácticas, evaluar los resultados reales con los resultados esperados, y realizar ajustes cuando procedan.

Capítulo 1. Seguimiento y evaluación de resultados. Aquí los conceptos importantes son tres. Control, evaluación y realimentación. Control es vigilar que se cumpla lo establecido, por consecuencia, en sí significa restricciones, limitaciones o revisiones. Es libertad acotada. La evaluación es la comparación de los resultados que se obtuvieron con los resultados que se esperaban, da lugar para emprender acciones. Si no se alcanzaron los objetivos se toman acciones correctivas; si los objetivos fueron mejores que los esperados,

entonces, se toman acciones reforzadoras. Estas decisiones son consecuencia precisamente de la realimentación que es un "ver hacia otras" para constatar la situación que guardan los eventos programados. El control es responsabilidad del director general, y sus colaboradores son corresponsables. Se utiliza en todos los niveles jerárquicos organizacionales, donde se aplican técnicas específicas de control dependiendo del nivel jerárquico.

Existen técnicas cuantitativas (financieras y económicas) y técnicas cualitativas como las matrices de control y los indicadores estratégicos. En el nivel operativo son muy conocidas: la gráfica de Gantt, *PERT, CPM y los MRP*, esto es, lo que se decide respecto a la planeación de requerimientos de materiales.

Estas cuatro partes con sus trece capítulos permiten revisar o estudiar los conceptos y principios fundamentales, tanto de lo que es la planeación general como de lo que es el pensamiento y acción estratégicos, es decir la planeación o administración estratégica.

De igual manera, el libro conduce al lector por el camino de las tres fases del proceso estratégico sin temor a perderse en el trayecto. Tal vez podría compararse como la compañía del poeta Virgilio a Dante en su recorrido por el infierno y purgatorio.

Así pues, se trata de un manual de planeación estratégica con los ingredientes teóricos y prácticos que el usuario bien puede aplicar en el lugar donde se encuentre, con el propósito de mejorar su desempeño y el de su organización. Es un recorrido que visualiza, de manera panorámica, todos los quehaceres organizacionales, de tal manera que es como una cadena que al tacto o primer intento de medir su resistencia se puede conocer cuáles son los eslabones fuertes o débiles. De forma metafórica la planeación estratégica es el método que permite detectar cuáles son las áreas, funciones o planteamientos en general, que cuentan con posiciones fortalecidas o debilidades que lleven a tomar acciones para enfrentar retos y superar adversidades.

Esta obra, paradójicamente, no tiene fin, puesto que nunca se podrá decir *ahora sí es la última versión*, en razón de que el conocimiento es infinito y lo escrito perfectible. De una cosa sí pueden estar seguros los lectores, de que siempre el autor pondrá el mejor empeño para que tengan en sus manos un material en permanente mejoría, sustentado en las observaciones que gentilmente hagan llegar y en el perenne compromiso, de quien escribe, para difundir siempre lo mejor, con la certeza de que los errores, desaciertos y omisiones en todo momento el autor los asumirá como suyos.



Parte

I

Conceptos de planeación

Capítulo

1

Planeación. De la planeación empírica al proceso estratégico



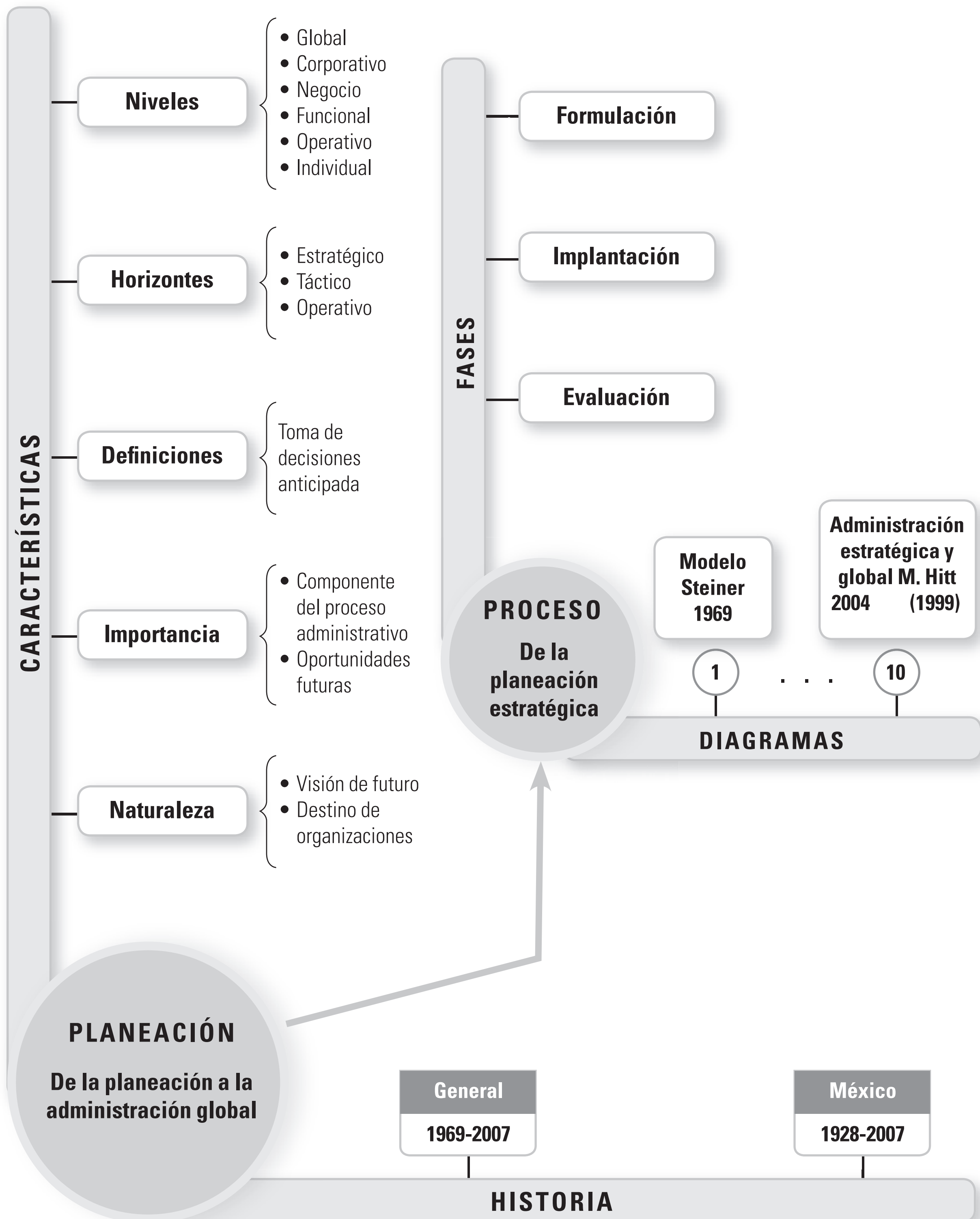
CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo el alumno será capaz de:

- Describir la importancia de la planeación al comprender su naturaleza.
- Conocer distintos enfoques y definición de planeación, así como crear una definición propia y con argumentos sólidos que superen la crítica.
- Identificar los niveles de la planeación.
- Describir el proceso de la administración estratégica, con una explicación detallada de sus tres etapas:
  1. De planeación
  2. De ejecución
  3. De evaluación de resultados
- Conocer y comprender los enfoques de distintos autores, expresados en sus diferentes esquemas o modelos.
- Describir la evolución de la planeación que va de la planeación empírica, hasta la planeación global de nuestros días.
- Comentar los avances de planeación y discutir por qué en México no se han realizado aportaciones relevantes en la materia.

Mapa conceptual



Planeación[1]

El arte de la guerra, Sun tzu,
Capítulo 1: Planear la guerra

Es de vital importancia planear la guerra, puesto que es el borde entre la vida y la muerte, razón por demás delicada para planearla minuciosamente. Son cinco los factores esenciales que habrán de tomarse en cuenta:

Influencia moral:
Se refiere a la armonía que debe existir entre el pueblo, su soberano y sus gobernantes.

Clima o condiciones meteorológicas:
Comportamiento de las fuerzas de la naturaleza como frío, calor, lluvia o nieve; esto es, estaciones del año.

Terreno:
Condiciones del terreno y las distancias por recorrer.

Autoridad o mando:
General que conduce el ejército, dotado de cinco condiciones deseables: sabiduría, equidad, humanismo, valor, y disciplina.

Doctrina:
Se refiere a la organización, la motivación, los abastecimientos y el cuidado de las necesidades de la tropa.

De igual manera, son de considerar los siguientes siete elementos:

1. Soberano, quién tiene más influencia moral.
2. General, qué bando tiene el comandante más competente.
3. Clima y terreno, quién tiene las mejores ventajas.
4. Reglamentos y decretos, qué ejército los respeta mejor.
5. Armamento, qué bando posee las mejores armas.
6. Oficiales y soldados, quién tiene los hombres mejor entrenados y disciplinados.
7. Premios y castigos, quién los distribuye con mejor sabiduría.

Es así, dice Sun tzu, que quien observa mejor estos atributos cuenta con mejores condiciones para pronosticar la victoria.
Dos puntos relevantes más:

- El arte de la guerra es el arte del engaño, por eso:
  Si eres capaz, muéstrate incapaz.
  Si eres activo, da apariencia de pasividad.
  Si estás cerca, has creer al enemigo que estás lejos y a la inversa.
  También ataca cuando el enemigo no lo espere.
- El general, que cuente con más ventajas durante los cálculos tendrá más posibilidad de victoria.

[1] Sun tzu (1995). *El arte de la guerra.* (6a. ed.). México: Colofón.



Citas memorables

Planear:
Preocuparse por encontrar el mejor método para lograr un resultado accidental.

Ambrose Gwinett Bierce (1842-1914).
Periodista y escritor estadounidense.

Si no aprendemos de la historia, nos vemos obligados a repetirla.
Cierto.
Pero si no cambiamos el futuro, nos vemos obligados a soportarlo.
Y eso podría ser peor.

Alvin Toffler (1928-).
Periodista, ensayista y sociólogo estadounidense.

La necesidad de planear la organización es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que confronta el hombre. No hacerla bien no es ningún pecado, pero sí lo es contentarse con hacerla menos que bien.

Russell, L, Ackoff.
Administrador, ensayista y consultor.

Introducción

Hablar de planeación es hablar de futuro; es decir, un estado que se encuentra en la mente de todos y que difícilmente se puede conocer con certeza, de ahí que frecuentemente se recurra a videntes, adivinos o profetas con el fin de atisbar algo de lo que pudiera deparar el destino. Estos personajes alguna cosa pueden decir del futuro, pero sin la seguridad de que sucederá de acuerdo con sus predicciones. Los religiosos pueden estar convencidos de que una vida ejemplar en la Tierra conducirá a que después de la muerte se alcance la bienaventuranza eterna; los políticos toman el presente para prometer prosperidad en el futuro, y los empresarios invierten su capital pensando que el futuro traerá beneficios mucho mejores. En estos casos como la salvación, la prosperidad y la rentabilidad sólo son expectativas que nadie parece garantizar, precisamente por lo incierto.

Es así que las personas y las organizaciones acuden a la planeación como el medio más sensato de predecir el fututo, aunque con semejante sensación de que los pronósticos pueden tener un efecto cercano a los vaticinios de los videntes, adivinos o profetas; no obstante, la planeación se sustenta en técnicas, prácticas o modelos que más pueden aproximarse a esa realidad futura que se desea; desde luego que la planeación empleada como una técnica que diseña escenarios futuros deseados no tiene los mismos alcances o efectos que podrían tener la adivinación, las profesías, las videncias, la percepción extrasensorial o la clarividencia.

Naturaleza de la planeación

La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación.

Para estudiar la planeación, D. Hamptom (1989) divide el tema en tres grandes bloques:

1. Misión-objetivos
2. Estrategia y política
3. Toma de decisiones

En tanto que J. Stoner y colaboradores (1996) la dividen también en tres partes:

1. Toma de decisiones
2. Planeación y administración estratégica
3. Implantación de estrategias

Y Russell L. Ackoff (1997) es más contundente en cuanto a que la planeación es una clase especial de toma de decisiones que se distingue por tres peculiaridades:

1. Es una *toma de decisiones anticipada*, es decir, es algo que hacemos antes de efectuar una acción.
2. Es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, lo que hace que se genere un sistema de decisiones, de ahí que se hable de un proceso y no sólo de una acción o decisión independiente.
3. Por tanto, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. [2]

[2] Ackoff, R. L. (1997). *Un concepto de planeación de empresas.* México: Limusa-Noriega, pp. 14 y 15.

En fin, la planeación, de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo. [3]

Importancia de la planeación

Tan importante es la planeación que el propio H. Fayol, autor de la *Teoría clásica de la administración*, en 1916 se refirió en su célebre **proceso administrativo** a la **previsión** como el primer elemento de una buena administración. Fayol decía que prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar, por tanto, previsión tiene una infinidad de ocasiones y de maneras de manifestarse; su principal manifestación, su signo sensible, su instrumento más eficaz, es el programa de acción que es a la vez el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro del futuro:

> … es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo.[4]

En efecto, la previsión es el antecedente inmediato que autores posteriores a Fayol denominaron planeación. Se cambia previsión por planeación y programa de acción por ejecución del plan, pero con el mismo espíritu de tratar de conocer el futuro para poder actuar en el mismo.

En la actualidad, la planeación formal tiene gran peso específico en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones.

Si bien empezó a sistematizarse a principios del siglo XX, no fue si no hasta la segunda mitad de ese siglo que se extendió su uso como una función administrativa clave, tanto en empresas grandes como en empresas pequeñas, donde se encuentran líderes visionarios que ven escenarios futuros con grandiosas oportunidades que pueden construir desde el presente.

Definiciones de la planeación

Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder; no obstante, en el cuadro I.1.1 se encuentra un grupo de definiciones más que amplían el significado del concepto planeación.

[3] Hampton, D. (1989). *Administración* (3a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, p. 23.

[4] Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general* (1a. ed. en español, 28a. reimpresión en 1991). México: Herrero Hermanos, p. 179.



ápsula cultural

Cómo inició una gran empresa

El sueño y los pioneros

Southwest Airlines* fue una ocurrencia de Rollin King, un empresario de San Antonio propietario de una pequeña aerolínea alimentadora y de su banquero John Parker, quien se había quejado ante King de cuán inconveniente y costoso resultaba viajar entre Houston, Dallas y San Antonio, por lo que sugirió iniciar una aerolínea local.

A finales de 1966, King irrumpió en el bufete jurídico de Herb Kelleher, en San Antonio con un estudio de viabilidad y la grandiosa idea de iniciar una nueva aerolínea con aviones más grandes que volaran entre estas tres importantes ciudades de Texas.

Kelleher, abogado de profesión, se había mudado a San Antonio, ya que era de Nueva Jersey, con su esposa Joan Negley, para continuar ejerciendo como abogado, y ahí le había dado asesoría al servicio aéreo de King.

Mientras explicaba su sueño, King señaló que el Triángulo Dorado de Texas era perfecto para el tipo de servicio que imaginaba. Houston, Dallas y San Antonio estaban experimentando un acelerado crecimiento económico y de población. Además, como estaban muy apartados entre sí, hacer el viaje en autobús o automóvil resultaba incómodo.

* Es una aerolínea actualmente considerada por la revista *Fortune* como una empresa de las mejor administradas del mundo.

CUADRO I.1.1. Definición de planeación			
Definición	**Autor**	**Año**	**Corriente de pensamiento**
• De *planus-i*: igual, nivelado (plano, llano). • Disposición general de una obra. • Análisis del trabajo para cierto tiempo.	Por etimología		
• Calcular el porvenir y prepararlo.	H. Fayol	1916	Teoría clásica
• Selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.	George R. Terry	1976	Neoclásico
• Un plan es cualquier método detallado, formulado de antemano, para hacer algo. • La planeación es el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera. • Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos. • La planeación ofrece un marco de referencia para integrar los sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas. • En suma, un plan es un curso de acción predeterminada.[5]	F. E. Kast y J. E. Rosensweig	1987 (1979)	Sistemas y contingencia
• Es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, en una situación en donde se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable el estado futuro que se desea y, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.[6]	Russell L. Ackoff	1997	Sistemas
• Es un proceso de toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante la planeación formal se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones.[7]	T. S. Bateman y S. A. Snell	2005 (1990)	Neoclásica

Ahora se comprende que la planeación surgió del trabajo de los arquitectos (por su definición etimológica), quienes dibujan en hojas grandes de papel (planos) las ideas que concebían para que en el futuro también tomaran forma de edificios, puentes, carreteras, aeropuertos o fábricas; razón por la cual el diccionario define planeación **como** *la disposición general de una obra*.

El concepto evolucionó de las obras civiles a cualquier trabajo que se pensara para el futuro, fuera éste una obra de arte, un cambio de estatus social, una transformación regional o una invasión territorial. Todo implica tomar decisiones de manera anticipada a la que se espera sucederán en el futuro, de ahí la coincidencia en las definiciones de planeación que se leen en el cuadro I.1.1.

---

5 Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones* (4a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, pp. 504-505.

6 Íbid., Ackoff, R. L., p. 15.

7 Bateman, S. T. y Snell, S. A. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo* (6a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 108.

CUADRO I.1.2. Horizonte de planeación

Concepto / Planeación	Estratégica	Táctica	Operativa
Horizonte (tiempo)	Largo Años Difícilmente reversible	Mediano Año Puede ser reversible	Corto Mes Semana Día Hora Reversible
Cobertura (amplitud)	Toda la organización (todas o gran parte de las funciones)	Parte de la organización (alguna o algunas funciones)	Actividad y/o tareas
Nivel de responsabilidad	Corporativo y/o División	División y/o función	Operación
Responsabilidad	Definir fines y medios corporativos	• Seguir fines y medios corporativos. • Formular fines y medios propios (en ocasiones)	Operación
Ejemplo 1 (milicia)	Cómo ganar la guerra	Cómo ganar la batalla	Cómo manejar el escudo y la espada en la batalla
Ejemplo 2 (empresa)	Sacar un nuevo producto	Ejercer presupuesto	Contratar investigadores
Ejemplo 3 (una persona)	• Vivir mejor • Cursar una carrera	• Comprar una casa • Sacar promedio de diez en el primer año	• Mudarse a la casa • Estudiar

Horizonte de planeación

También se conoce al horizonte de planeación como formas de planeación porque se refiere principalmente a lo que sucederá en espacios de tiempos largos, medianos o cortos y a los niveles de cobertura que alcanza.

En el cuadro I.1.2 se ilustra lo que es el horizonte de planeación, sus principales características y algunos ejemplos.

Se indicó que los criterios utilizados para definir el horizonte de planeación son comúnmente manejados, puesto que los conceptos son a todas luces relativos, ya que no significan lo mismo para todos.

Lo estratégico puede ser de menos de un año, lo táctico de más de un año y lo operativo de un segundo. Lo mismo sucede con la cobertura o amplitud, un plan puede ser estratégico para un departamento aunque se diga que es un plan táctico desde el punto de vista de la cobertura, debido a que amplio y estrecho son calificativos relativos, por ejemplo, obtener un nuevo producto puede ser un fin para crecer y desarrollarse, pero también puede ser un medio para lograr mayor rentabilidad, la cual puede ser un fin para que los inversionistas aporten más dinero, pero también puede ser un medio para cubrir los requisitos del mercado de valores.

En fin, los términos son relativos en su significado; sin embargo, son buenos parámetros para ponerse de acuerdo con el léxico que se emplea, en cuanto a que el alcance de la planeación es estratégico, táctico y operativo.

Niveles de planeación

El concepto nivel se emplea con la acepción de alcance que tiene la planeación en cuanto a la amplitud de su incidencia en el número de personas. Así, los niveles que más se consideran son:

Global

Planeación que se formula para alcanzar a todos los habitantes de este planeta, ejemplo de ello es la planeación ambiental.

Corporativo

La producción de uno o más estados futuros deseados para un holding o conglomerado de empresas, con miras a que todas las filiales se orienten a lograr fines comunes, ejemplo de ello podría ser la planeación que hacen los grupos *Carso* y *Bimbo* de México.

Negocio

Diseño de uno o más escenarios futuros con alcance de todas o la mayoría de las funciones de una empresa u organización. Ejemplo de ello sería la planeación que lleva a cabo *Teléfonos de México* del grupo *Carso* o la planeación de algún ingenio azucarero que no pertenece a corporativo alguno.

Funcional

Planeación, que realizan los gerentes, de la función de su responsabilidad. Sería el caso de la función ventas de *Teléfonos de México* para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos como negocio que pertenece a un corporativo; o la planeación de la función financiera que debe visualizar a futuro cuáles objetivos y qué estrategias tendrán sus áreas de contraloría y tesorería.

Operativo

Planeación de actividades y tareas a corto plazo, que permiten el cumplimiento de la función, ejemplo de ello sería la publicidad para lograr vender o el cierre de un contrato de compraventa. En finanzas sería la planeación de la contraloría en sus operaciones de contabilidad financiera, contabilidad de costos, impuestos o procesamiento de datos.

Individual

Como personas también tenemos necesidad de planear nuestra vida, de tal suerte que la planeación individual se refiere a definir en el presente lo que como individuo se quiere que suceda en el futuro, y que no sea probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto. Algunos ejemplos serían la carrera profesional que se cursará, los ingresos mensuales, los ahorros anuales, la fecha de matrimonio o el número de hijos que se desea procrear.

Proceso de la planeación estratégica

En la actualidad se manejan como sinónimos los términos *planeación estratégica*, *dirección estratégica*, *administración estratégica* y *administración global*. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término.

En las definiciones anteriores existe coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión-misión

- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Realimentación

Estos términos son la base del proceso de planeación, y existe un sinnúmero de propuestas de procesos, como los que se muestran en las figuras I.1.1 a la I.1.10 del siguiente apartado.

Diagramas del proceso de planeación

El proceso de planeación se representa con distintos diseños. Al momento de revisar cualquier libro de texto o cualquier investigación sobre el tema, cada autor lo concibe de distinta manera y muestra, en términos generales, los conceptos de planeación acomodados (estructurados), de muy variadas formas, donde bien se pueden distinguir tres etapas del proceso:

I. Etapa de la planeación
II. Etapa de la ejecución o implantación
III. Etapa de control y evaluación

Estas tres etapas no siempre se designan con el mismo nombre, ni siempre son tres, por ejemplo, F. R. David (2003) les llama:

I. Formulación de la estrategia
II. Implantación de la estrategia
III. Evaluación de la estrategia

En tanto que Russell L. Ackoff (1997) se refiere a ellas como:

I. Formulación de la problemática
II. Planeación de los fines
III. Planeación de los medios
IV. Planeación de los recursos
V. Diseño de la implementación y el control

En efecto, para Ackoff no son tres etapas, sino cinco, que sin mayor dificultad se podrían adecuar a las tres etapas que en principio se apuntaron. Ahora bien, con el propósito de ampliar el horizonte en las figuras I.1.1 a I.1.10, se presentan 10 esquemas del proceso de planeación siguiendo, en lo posible, una cronología con la última fecha en que se publicaron y entre paréntesis el año antecedente que se dispone.

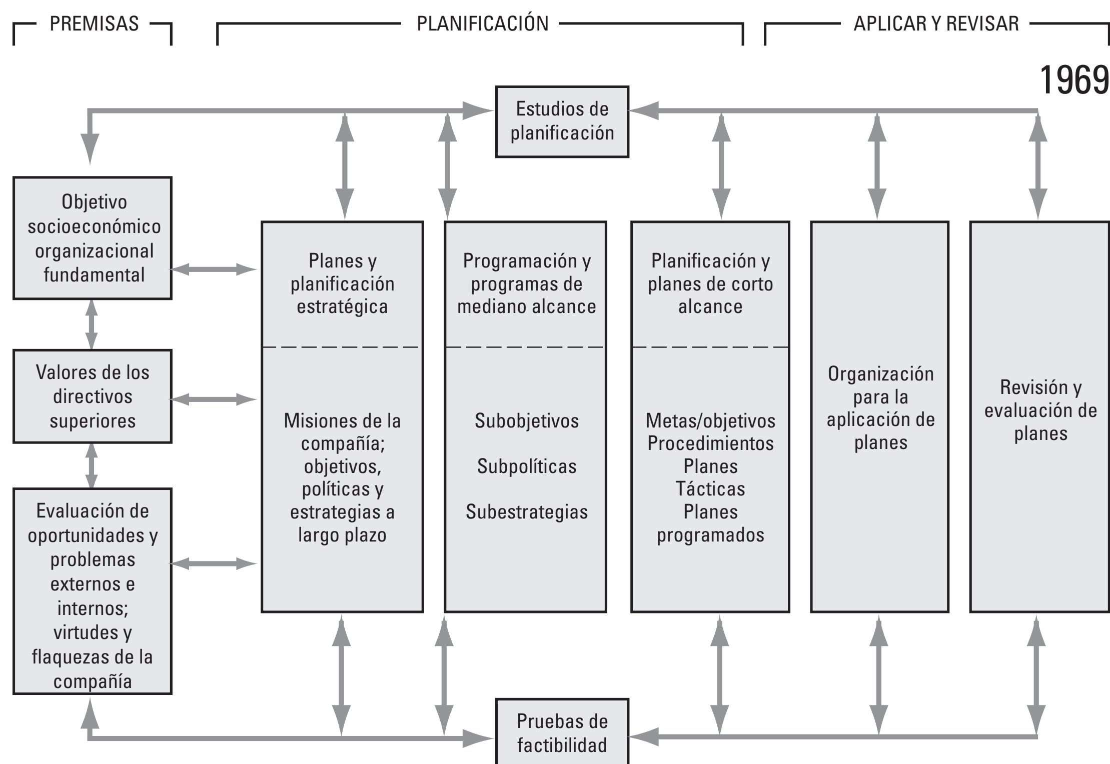


FIGURA I.1.1. El modelo Steiner de planificación estratégica.[8]

FUENTE: Steiner, G.A. (1969). *Top management planning.* N.Y.: Macmillan, p. 33.

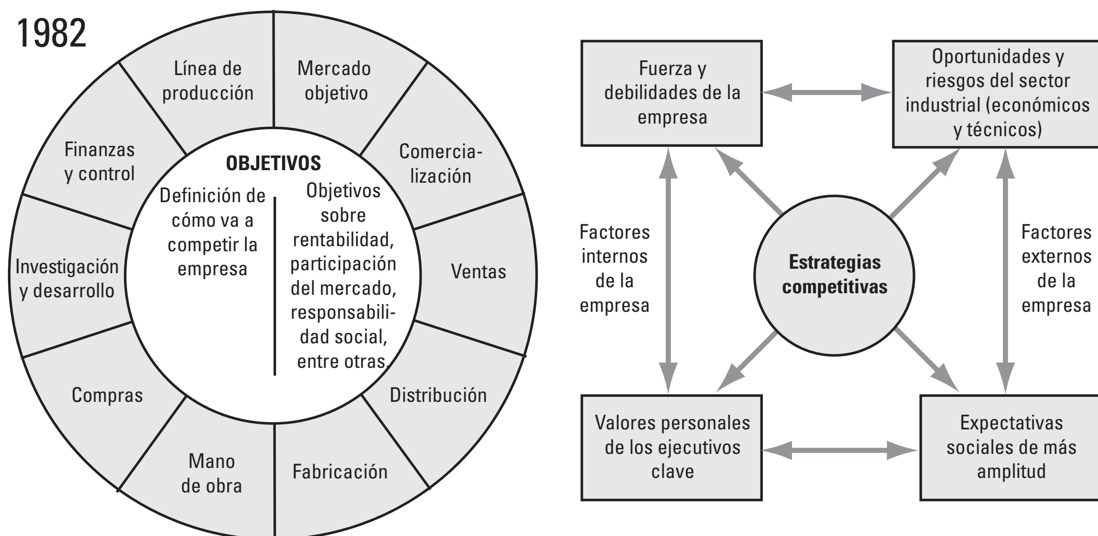


FIGURA I.1.2. Formulación de la estrategia. Círculo de la estrategia competitiva y contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.[9]

FUENTE: Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México CECSA, pp. 16 y 17.

[8] Steiner, G. A. (1969). *Top management planning*. NY: MacMillan, p. 33.

[9] Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva* (1a. ed., 1982, 3a. reimpresión). México: CECSA, pp. 16 y 17.

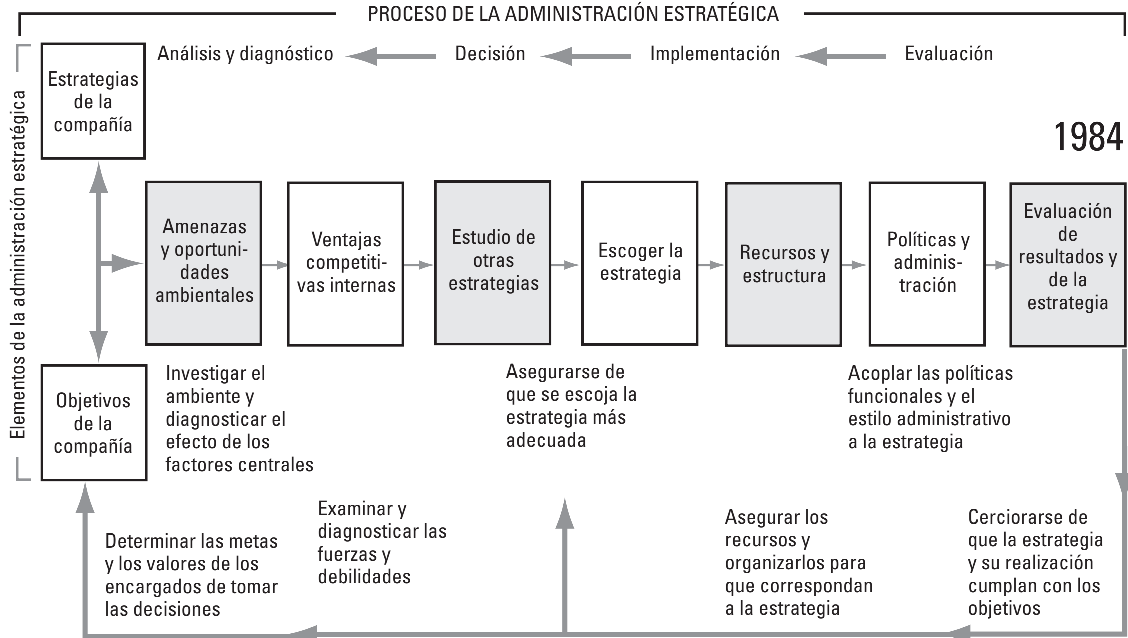


FIGURA I.1.3. Proceso de la planeación estratégica.[10]

FUENTE: William F. Gluek y Lawrence R. Jauch (1984). *Business policy and strategic management*. (4a. ed.). NY: Mc Graw-Hill. En D. Hamptom, p. 188.

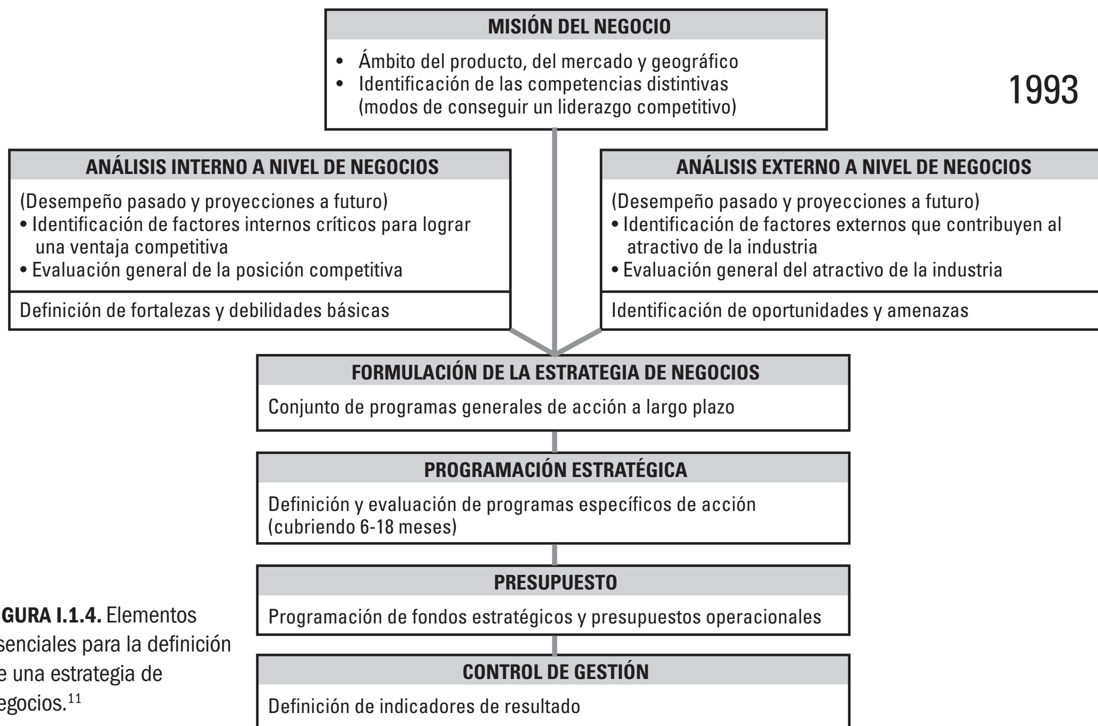


FIGURA I.1.4. Elementos esenciales para la definición de una estrategia de negocios.[11]

FUENTE: HAX y Majluf, N. (1993). *Gestión de la empresa con una visión estratégica.* Chile: Dolmen, p. 54.

[10] Glueck, W. F. y Jauch, L. R. (1984). *Business policy and strategic management*. (4a. ed.). NY: Mc Graw-Hill.
[11] Hax y Majluf, N. (1993). *Gestión de la empresa con una vision estratégica*. Chile: Dolmen, p. 54.

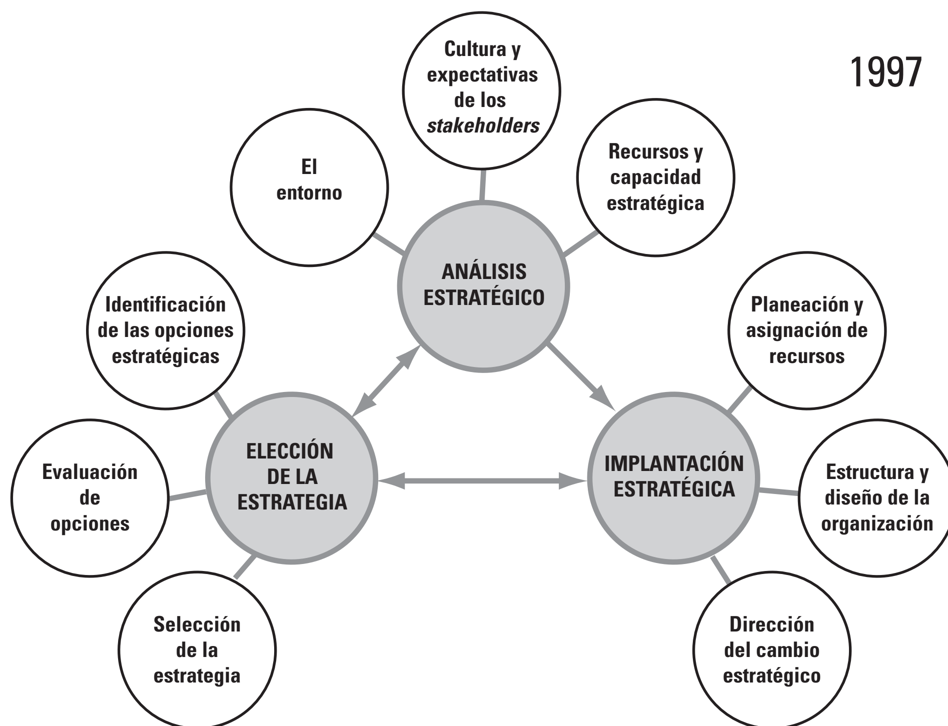


FIGURA I.1.5. Un modelo resumido de los elementos de la dirección estratégica.[12]

FUENTE: Johnson, G. y Scholes, K. (1997). Dirección estratégica (3a. ed.). España: Prentice Hall, p. 20.

[12] Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice Hall, p. 20.

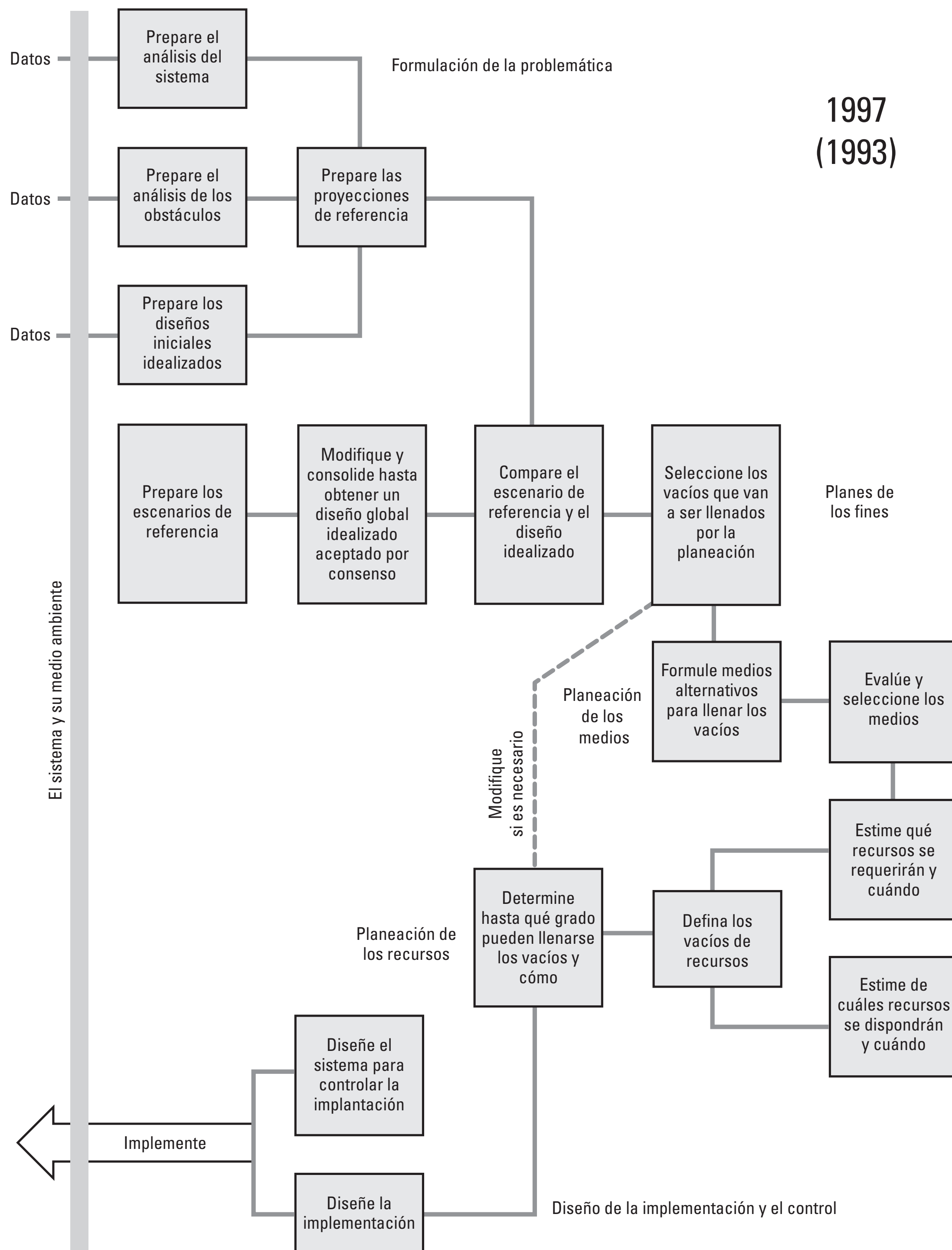


FIGURA I.1.6. Ciclo de planeación interactival.

FUENTE: Russell, L. Ackoff (1997). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa-Noriega. p. 99.

[13] Íbid., Ackoff, R. L., p. 99.

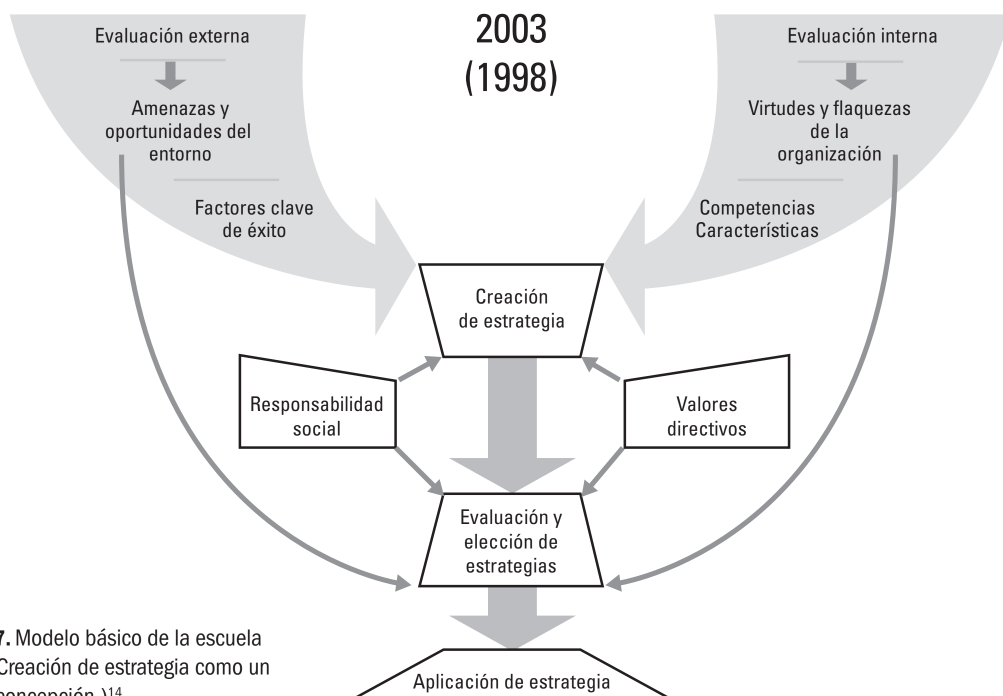


FIGURA I.1.7. Modelo básico de la escuela de diseño. (Creación de estrategia como un proceso de concepción.)[14]

FUENTE: Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2003). *Safari a la estrategia*. México: Granica México, p. 43.

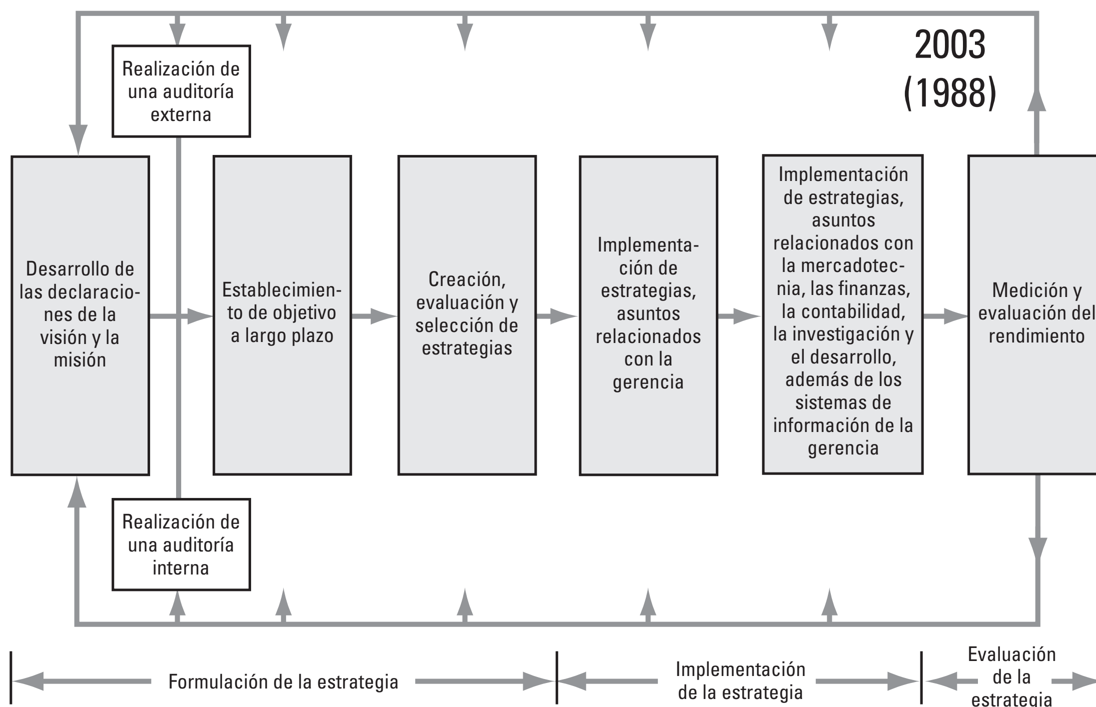


FIGURA I.1.8. Modelo integral de dirección estratégica.[15]

FUENTE: Fred, R. David (2003). Conceptos de administración estratégica (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 14.

[14] Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. México: Granica México, p. 43.
[15] David, R. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 14.

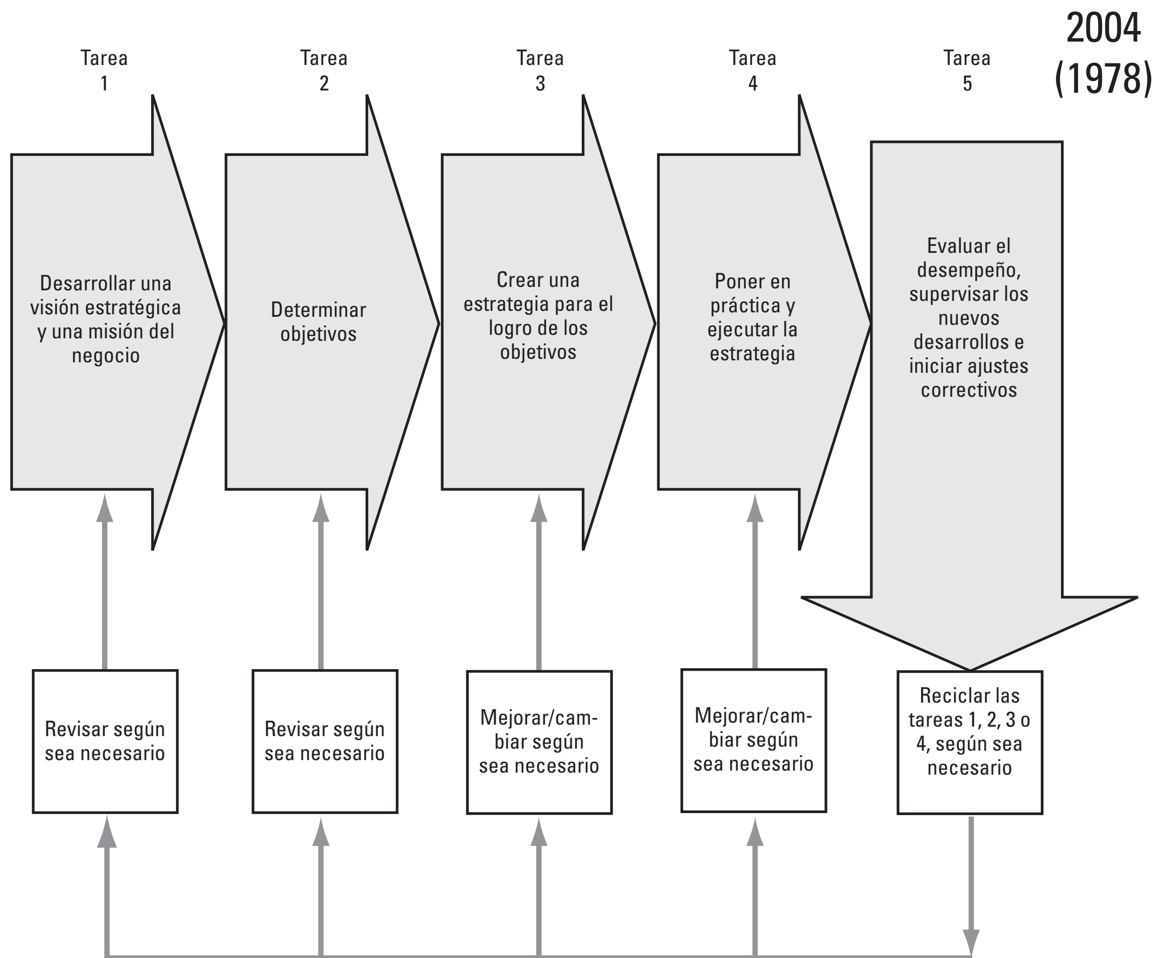


FIGURA I.1.9. Las cinco tareas de la administración estratégica.[16]

FUENTE: Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (2004). *Administración estratégica*. (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 7.

[16] Thompson, A. y Strickland A. III (2004). *Administración estratégica.* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 7.

2004
(1999)

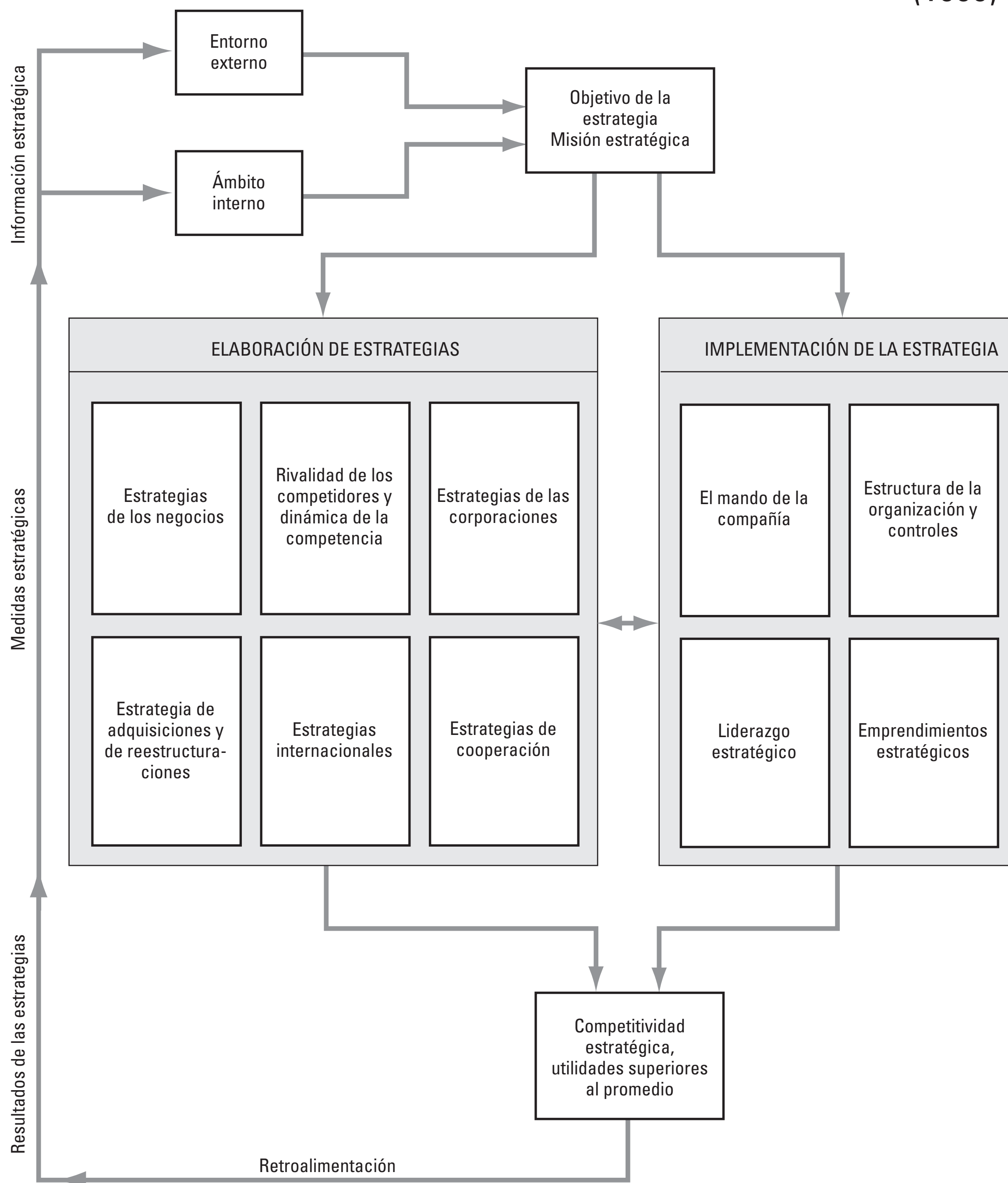


FIGURA I.1.10. El proceso de administración estratégica.[17]

FUENTE: Michael A. Hitt, R. Duano Ireland y Robert E. Hoskisson (2004). *Administración estratégica.* (5a. ed.). México: Thompson, p. 8.

[17] Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica*. (5a. ed.). México: Thomson, p. 8.

En las figuras I.1.1 a la I.1.10 se muestran los criterios que han prevalecido de manera representativa, durante los últimos 50 años de la planeación, época en que este concepto tomó mayor relevancia; no obstante, con el objeto de presentar algunos elementos más de cómo se ha desarrollado la planeación, se mencionarán sucesos importantes que se dieron durante este periodo.

Apunte histórico de la planeación

La administración se ha practicado desde que el hombre apareció sobre la Tierra y, puesto que la planeación es parte esencial de la administración, se deduce que se ha llevado a cabo de manera integrada a la administración.

Todas las culturas del mundo, tanto las antiguas como las modernas y contemporáneas, han cimentado su grandeza en las habilidades y destrezas administrativas. Se dice, por ejemplo, que Tlacaélel, el gran reformador mexica, antes de comenzar su carrera como consejero, que lo fue de cuatro tlatoanis, se retiró a Teotihuacan, para entonces ya convertido en ruinas, a concebir lo que sería un pueblo grandioso e importante.

No es difícil imaginar lo que Tlacaélel pudo haber realizado en esos días de retiro, pero sin duda, su actividad central se centraba en meditar profundamente sobre ese pueblo majestuoso que ya tenía en mente; es decir, delimitó con mayor precisión qué tipo de pueblo deseaba y cómo se podría lograr. Esto es planeación, ya que se ha señalado que planear significa tomar decisiones anticipadas que llevan a hechos que no se darían si no se hace algo al respecto.

Desde luego que esta reflexión sobre Tlacaélel no fue una planeación sistematizada como hoy se conoce, pero sí una planeación empírica cuyo fruto tuvo como resultado que en menos de 195 años el pueblo azteca alcanzara la categoría de gran imperio.

Lo mismo es aplicable a las proverbiales culturas antiguas como la sumeria, babilónica, china, egipcia, griega o romana; al igual que a las hoy naciones hegemónicas como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemania, Francia, Italia, Rusia y Japón (Grupo de los ocho). En toda esta grandeza subyace la planeación en sus modalidades de sistematizada o empírica.

En el cuadro I.1.3 se realiza el recuento de las diez figuras anteriores en cuanto a autor, año(s) y categoría.

CUADRO I.1.3. Categorías de planeación

Autor	Año	Categoría
G. Steiner	1969	Planificación estratégica
M. Porter	1982	Estrategia competitiva
W. F. Glueck y L. R. Jauch	1984	Planeación estratégica
Hax y Majlut	1993	Estrategia de negocios
G. Johnson y K. Scholes	1997	Dirección estratégica
R. L. Ackoff	1997 (1993)	Planeación interactiva
H. Mintzberg y colaboradores	2003 (1998)	Creación de estrategia como un proceso de concepción
F. R. David	2003 (1998)	Dirección estratégica y administración estratégica
A. Thompson y A. J. Strickland III	2004 (1978)	Dirección estratégica y administración estratégica
M. A. Hitt y colaboradores	2004 (1999)	Administración estratégica y administración global

En efecto, el cuadro I.1.3 muestra cómo ha cambiado el concepto de planeación. En 1969 G. Steiner fue uno de los pioneros de la administración estratégica, propuesta de gran utilidad en la crisis petrolera de los años setenta. Casi cincuenta años después, toma fuerza la administración global por lo cambiante del mundo y el avance acelerado de la tecnología en un contexto de prevalencia del conocimiento y manifestaciones de alto impacto como tecnología de alta información, ingeniería genómica y robótica.

Entre el espacio de la planificación estratégica y de la administración global, sobresalieron en los años ochenta la estrategia competitiva de M. Porter; en los años noventa la planeación interactiva de R. L. Ackoff y el manejo de la dirección estratégica, al igual que el concepto de administración estratégica que también se emplean en la primera década del siglo XXI. En la figura I.1.11 se ilustran los cambios de la planeación en ejes cartesianos.

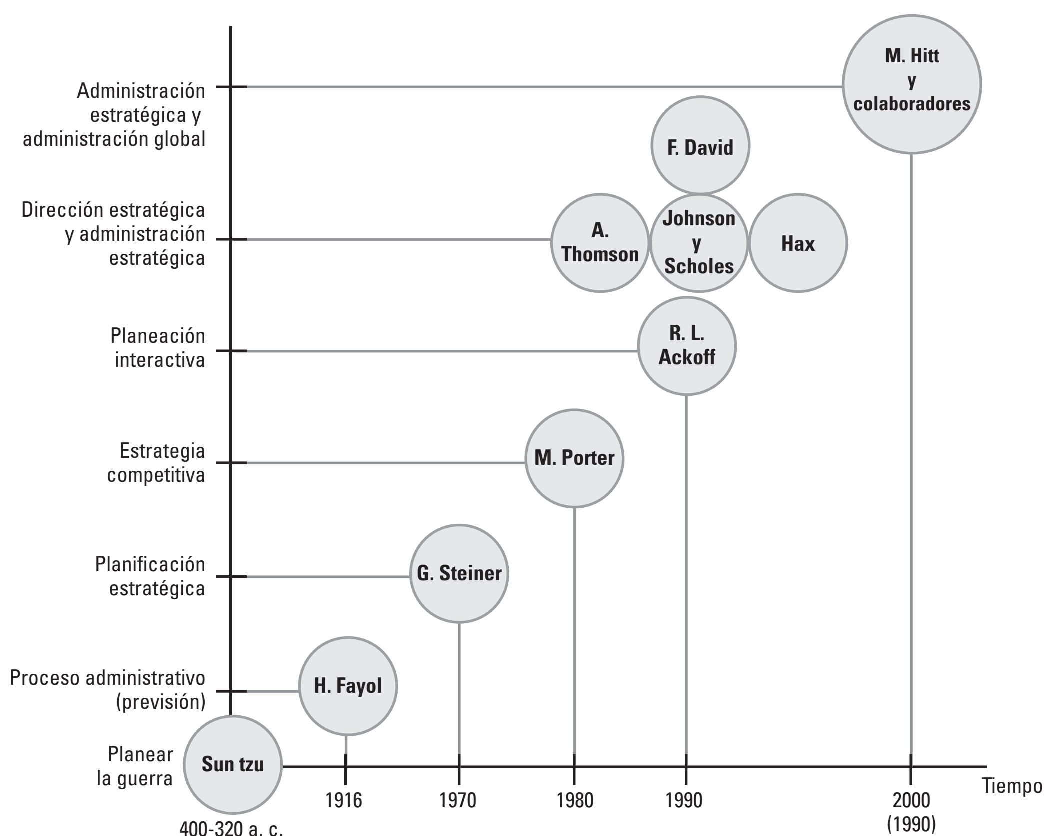


FIGURA I.1.11. Cambios o evolución de la planeación.

La figura I.1.11 sólo muestra una mínima porción de lo que acontece con la planeación, pues los cincuenta últimos años pertenecen a una era de planeación, de grandes aportaciones de muchos autores que enriquecen el proceso de toma de decisiones anticipadas. Sin embargo, pese a esta literatura tan vasta, todavía no se avanza suficientemente, por ejemplo, H. Mintzberg y colaboradores (2003) ilustran bien las dificultades que se tienen para formar estrategias. H. Mintzberg dice que la formación de estrategias es el equivalente a un elefante y que quienes formulan las estrategias son el símil de ciegos.

Un ciego sólo percibe parte del elefante por la información de que dispone, pero no es capaz de conocer totalmente al elefante. Un ciego que palpa un flanco del elefante dirá que es una pared, uno que palpa el colmillo dirá que es una lanza, un tercero que atrapa la trompa pensará que es una serpiente, un cuarto que toca la rodilla señalará que es un árbol, un quinto que da con la oreja indicará que es un abanico, y finalmente un sexto que tantea la cola dirá que es una soga. Al final nadie sabe lo que es un elefante.

Además, reacuérdese que la suma de partes no necesariamente harán un elefante. Igual se da con la planeación y su formación de estrategias, nadie puede decir que Mintzberg sí tiene la visión completa de la planeación, sino que simplemente, propone diez escuelas sobre el proceso de estrategias de manera convencional, y ninguna puede considerarse completa o cierta.

Apunte histórico de la planeación en México

Planeación es un concepto que pertenece a todos, en consecuencia, todos pueden usar su conceptualización, su proceso, sus avances. México es un país que hace uso de la planeación en sus dos grandes sectores, el público y el privado.

Es así que la planeación en México ha sido punto de atención, sobre todo después de la Revolución y prioritariamente en el sector público. El primer antecedente importante de planificación que se tiene en el sector público data de 1928, cuando Plutarco Elías Calles era presidente de México. En ese entonces se creó el Consejo Nacional Económico con carácter autónomo y consultivo para estudiar los asuntos socioeconómicos del país.

De ahí en adelante, prácticamente todos los presidentes se ocuparon de la planificación, y fue el 29 de diciembre de 1982 que se aprobó la Ley general de planeación durante la gestión del presidente Miguel de la Madrid, que obliga al Ejecutivo a presentar el plan de desarrollo nacional, hasta seis meses después que el presidente haya tomado posesión del cargo.

En el cuadro I.1.4 se pueden observar los rasgos más relevantes de la planeación en México y, contra lo que se pudiera pensar, en el país los gobernantes se han preocupado porque en el futuro exista un México mejor; desde 1928 y hasta el último de los presidentes han dispuesto acciones para alcanzar objetivos que conducen a crecimiento y desarrollo del país en general y de los diversos sectores en lo particular.

CUADRO I.1.4. La planeación en México

Presidente de México	Periodo	Administración pública	Administración privada
		Planificación[18]	Planeación
Plutarco Elías Calles	1924-1928	1928: Primer antecedente. Consejo Nacional Económico: creado para estudiar los asuntos socioeconómicos del país en su calidad de grupo permanente y autónomo de consulta.	
Pascual Ortiz Rubio	1930-1932	1930: Ley sobre planeación general de la república.	
Lázaro Cárdenas del Río	1934-1940	1933: Primer Plan Sexenal (PNR). Las dependencias del ejecutivo considerarían la elaboración de estudios y la planeación de la política de conjunto. 1934: Primera Ley de Crédito Agrícola. 1935: Banco Nacional de Crédito Ejidal (BANJIDAL).	

continúa

[18] Pichardo, I. (1984). *Introducción a la administración pública de México*. Tomo II: Funciones y especialidades. México: INAP, pp. 20-23.

continuación

Manuel Ávila Camacho	1940-1946	1941: Segundo plan sexenal (PRM). 1942: Comisión federal de planeación económica. Para conducir la economía en el marco de la Segunda Guerra Mundial.	
Miguel Alemán Valdés	1946-1952	No se reanudó la formulación de planes formales. 1948: Comisión nacional de inversiones, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	
Adolfo Ruiz Cortinez	1952-1958	Se dio importancia operativa a la Comisión Nacional de Inversión. 1954: Comisión de Inversiones y un comité. Todas las secretarías de estado y las empresas descentralizadas y de participación estatal deberían rendir informes sobre la inversión programada por cada una de ellas.	
Adolfo López Mateos	1958-1964	1958: Secretaría de la presidencia. Encargada de las labores de planeación, coordinación y vigilancia de las inversiones federales. 1962-1964: Plan de Acción Inmediata. Para racionalizar la formación de capital y mejorar la distribución de ingresos de la manera que se dinamizara el mercado interno.	1961: Agustín Reyes Ponce: Proceso administrativo. 1961: Isaac Guzmán Valdivia: La ciencia de la administración
Gustavo Díaz Ordaz	1964-1970	1965: Plan de Desarrollo Económico y Social (1966-1970). Señalaba directrices al sector público y creaba estímulos para la iniciativa privada mediante medidas y marcos indicativos.	1966: Francisco Laris Casillas: Administración integral. 1967: José Antonio Fernández Arenas: El proceso administrativo. 1968: CENAPRO publica temas sobre planeación
Luis Echeverría Álvarez	1970-1976	1975: Plan básico de gobierno (1976-1982). Para el próximo candidato a la presidencia.	1973: G. Gómez Ceja: Planeación y organización de empresas
José López Portillo	1976-1982	1980-1982: Plan Global de Desarrollo.	
Miguel de la Madrid Hurtado	1982-1988	Planeación democrática. 1982: Ley General de Planeación. 1983-1988: Plan Nacional de Desarrollo.	
Carlos Salinas	1988-1994	Plan Nacional de Desarrollo.	
Ernesto Zedillo	1994-2000	Plan Nacional de Desarrollo.	
Vicente Fox	2000-2006	Plan Nacional de Desarrollo.	
Felipe Calderón	2006-	Plan Nacional de Desarrollo.	

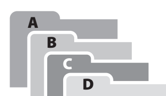
Por lo que toca al sector privado, no existen indicios de vehemencia por la planeación, ésta más bien se ha practicado por:

- La inercia de la planificación del gobierno que alcanza a todas las secretarías de estado y las empresas descentralizadas y de participación estatal.
- Cabe recordar que por mucho tiempo, el gobierno fue propietario de muchas empresas que no pertenecían a sectores prioritarios.
- La influencia de empresas de países industrializados que practicaban la planeación en sus países de origen y ésta era extendida a sus empresas filiales en México.
- El aprendizaje académico, cuando en los años sesenta se enfatizó el proceso administrativo, que los estudiantes y egresados de la carrera de administración quisieron aplicar en sus lugares de empleo, aunque con resultados modestos.

Es notorio el avance creciente de la planificación en el sector público, desde el primer Plan sexenal de Lázaro Cárdenas y hasta el periodo de Miguel de la Madrid, época en que hubo una euforia por la planificación. En el gobierno se insistió sobre la planeación democrática, misma que quedó integrada por las tres fases conocidas como planeación, ejecución y control, incluso se trabajó sobre una ley de planeación que finalmente fue aprobada el 29 de diciembre de 1982.

El mandato de ley de planeación se ha cumplido puntualmente después del sexenio de Miguel de la Madrid, lamentablemente, este ejercicio de planeación únicamente cubre la primera fase que corresponde a elaborar o formular el plan, las otras dos fases, que son las de implantar el plan y evaluarlo, simplemente no se cubren. El futuro del país ahora, tal vez, sea más incierto que cuando se inició la planeación en el lejano año de 1928.

Por lo que se refiere al sector privado, no se perciben hechos sobresalientes de planeación. Durante los años sesenta los profesores distinguidos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México resurgieron el proceso administrativo y con éste se propició el trabajo de planeación académica. No obstante, en México se practica la planeación, por algunas empresas, de la misma manera como se hace en países industrializados, que ahora se diría son países desarrollados, pero siguiendo pautas de esos países, sin que en México se hayan presentado aportaciones relevantes a las que difunden y practican, sobre todo académicos de Estados Unidos.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Administración global
- Estratégica
- Evaluación de resultados
- Formulación de estrategias
- Horizonte de la planeación
- Implantación de estrategias
- Nivel de planeación
- Operativa
- Planeación
- Planeación democrática
- Planeación empírica
- Planeación sistematizada
- Planificación
- Previsión
- Proceso de planeación
- Táctica
- Toma de decisiones anticipada



Cápsula cultural

Teotihuacán y la sociedad urbana[19]

La ciudad de Teotihuacán llega a su apogeo entre 350 y 650 años después de Cristo.

...Durante ese tiempo, la ciudad misma queda planificada cuando menos en sus grandes líneas, con la prolongación de 3 km más hacia el sur de la Calle de los Muertos y la apertura de las avenidas este y oeste.

Así se forma una gran cruz que divide la ciudad en cuarteles. Al centro estaba el gran conjunto, formado por el templo de Quetzalcóatl y el enorme cuadrángulo frente a éste, lo que probablemente fue el palacio y, al otro lado de la calle, el mercado rodeado de numerosas construcciones que parecen haber estado dedicadas al gobierno de la ciudad y del imperio.

La prolongación de la Calle de los Muertos cortó enteramente el paso más fácil entre los valles de Puebla y México. Así, viajeros y mercaderías tenían que cruzar la ciudad, lo que permitía mayor control sobre los dos valles y aumentaba el volumen del comercio.

Entre los muchos edificios de esa época está el conjunto monumental de la pirámide de la Luna –ya terminada- y la sensacional plaza que la separa de la Calle de los Muertos. Lograron ahí los teotihuacanos una de las plazas más bellas del mundo y un triunfo excepcional de la arquitectura ritual mesoamericana. Otro triunfo similar es la fachada esculpida del templo de Quetzalcóatl.

[19] Cosío, D. (1997). *Historia mínima de México* (2a. ed., 6a. reimpresión). México: El Colegio de México, p. 30.



RESUMEN

- La planeación está relacionada con el futuro y es preocupación de todos.
- Las organizaciones diseñan sus escenarios futuros deseados basados en técnicas y modelos, a diferencia de los adivinos, profetas y videntes.
- La planeación se puede conocer y comprender mejor mediante su:
  - Naturaleza:
    Lo que es inherente a la planeación como su visión de futuro y su relación con las personas y la organización.
  - Importancia:
    Permite acercarse a una realidad futura. Otea el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder.
  - Definiciones:
    Coinciden en que es una toma de decisiones anticipada, dice H. Fayol que es calcular el porvenir y prepararlo.
  - Horizonte:
    Se toma como base el tiempo y el nivel de cobertura para clasificarse en estratégica, táctica y operativa.
  - Niveles:
    Se clasifican por la cantidad de individuos en que incide, y puede ser:
    - Global
    - Corporativa
    - Negocio
    - Funcional
    - Operativa
    - Individual

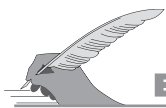
- El proceso de la planeación estratégica puede quedar constituido por tres fases o etapas:
  - De la planeación
  - De la ejecución o implantación
  - De control y evaluación de resultados
- La planeación estratégica comenzó a tomar mayor énfasis a partir de 1969 con las aportaciones de G. Steiner.
- Existen múltiples diseños del proceso y adopta distintas denominaciones como proceso de:
  - Planeación estratégica
  - Administración estratégica
  - Dirección estratégica
  - Administración global

- La historia de la planeación inicia con la práctica de la administración; es decir, desde la aparición del hombre sobre la Tierra.
- El primer indicio que aquí se presenta data de los años 400-320 a. C. con el célebre libro de Sun tzu donde el primer capítulo se refiere precisamente a planear la guerra.
- Otra referencia importante se dio en 1916, con H. Fayol, al tratar el tema de la previsión.
- Y fue de 1969 en adelante cuando se dieron las mayores aportaciones de la planeación con una evolución que ha llevado a la administración global.
- México, contrariamente a lo que se podría pensar, a partir del año 1928 viene practicando la planeación y principalmente en la administración pública.
- En el sexenio de Miguel de la Madrid se aprobó la Ley General de Planeación, que obliga al Ejecutivo Federal a presentar el plan de gobierno en los primeros seis meses que el presidente toma posesión del cargo.
- Lamentablemente, a partir de esa fecha se elabora el Plan Nacional de Desarrollo, pero no se implanta como se planea y mucho menos se evalúan los resultados, porque no hay nada que evaluar.
- En México no existen aportaciones relevantes en planeación, ya que en todo caso la planeación que se estudia y practica procede de países desarrollados y únicamente se llegan a incorporar adecuaciones en el proceso de la planeación.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Qué es lo más relevante del primer capítulo del libro *El arte de la guerra*, de Sun tzu, que trata de planear la guerra?
2. ¿Cuáles serán las principales diferencias de la visión de futuro que tienen los videntes, adivinos y profetas; contra la visión de futuro que tienen los que emplean la planeación estratégica?
3. ¿Cuáles son los principales conceptos que permiten conocer y comprender mejor el tema de la planeación? Elabore una somera descripción de los mismos.
4. ¿Qué se puede entender por proceso de planeación estratégica?
5. Mencione las fases o etapas del proceso de planeación y explique en qué consiste cada una.
6. Si usted tuviera que utilizar un diagrama para aplicar el proceso de planeación estratégica (en este capítulo se presentan 10 opciones), cuál emplearía y por qué.
7. ¿Qué semejanzas y qué diferencias encuentra entre el modelo de G. Steiner propuesto en 1969 y el de M. Hitt que se maneja en la primera década del siglo XXI?
8. ¿Cuáles son algunas aportaciones importantes de planeación, antes de 1970, y cuáles después de esta fecha?
9. Formar estrategias, dice Mintzberg, es complicado y difícil. Describa la metáfora de los ciegos, que menciona lo que es un elefante, y compárelo con los formuladores de las estrategias y las estrategias que proponen.
10. ¿Usted considera que en México se utiliza la planeación estratégica? Explique su respuesta.
11. Elabore una somera reseña de lo que ha sido la planificación en México y qué es lo que los gobernantes han puesto en marcha.
12. ¿Qué ha sucedido con la planeación que han aplicado las empresas del sector privado en México?
13. ¿Cuáles han sido las circunstancias por las que se ha llevado a cabo la planeación?
14. A partir de 1982, en México es obligatorio que el presidente de la república presente el Plan Nacional de Desarrollo para la gestión que le corresponde. Todos lo han presentado. Explique por qué, disponiendo de un documento de planeación oficial, el país cada día parece que menos rumbo tiene.



ESTUDIO DE CASO

Método de caso: elementos para su análisis

El método de caso tiene, al menos, dos aplicaciones importantes:

1) Es un método de investigación.
2) Es un método didáctico, un método efectivo para aprender, en este momento administración estratégica; es decir, describe la condición externa e interna de una empresa y expone asuntos relacionados con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa. Aquí se ocupará como un método didáctico.

Michael A. Hitt y colaboradores[20] sugieren un enfoque moderadamente estructurado de cómo preparar un buen análisis de los casos, que dividen en cuatro secciones:

I. Habilidades adquiridas de los participantes al usar el método de análisis de casos:
   - Este método tiene una filosofía contraria a la que dice que los estudiantes primero aprendan de forma pasiva, y una vez que han aprendido apliquen el conocimiento.

John Dewey, en sus principios del método de análisis de casos contrasta con esta filosofía y dice:

Sólo cuando (el estudiante) lucha con las circunstancias del problema ante él, buscando y encontrando el mismo la salida es que piensa… Si éste no es capaz de encontrar su

[20] Íbid., Hitt, M. A. y colaboradores, pp. C.i-C.xi.

propia solución (claro que no en forma aislada sino en correspondencia con el profesor y otros alumnos) y su propia salida, entonces no comprenderá, ni siquiera cuando es capaz de recitar una respuesta correcta, 100% exacta.[21]

Es así que algunas habilidades que se adquieren al utilizar el método del análisis de casos se resumen en el cuadro I.1.5.

CUADRO I.1.5. Consecuencias de la participación del estudiante en el método de los casos[22]

1. El análisis de casos requiere que los estudiantes practiquen importantes habilidades administrativas –diagnosticar, tomar decisiones, observar, escuchar y persuadir– cuando se preparan para discutir un caso.
2. Los casos requieren que los estudiantes relacionen el análisis y la acción, que desarrollen acciones realistas y concretas, no obstante la complejidad y el conocimiento parcial que caracterizan la situación estudiada.
3. Los estudiantes deben afrontar la dificultad de abordar la realidad, con todo y la falta de información necesaria, el desequilibrio entre las necesidades y los recursos disponibles, así como los conflictos entre objetivos contrapuestos.
4. Los estudiantes desarrollan un punto de vista administrativo general, donde la responsabilidad es sensible a la acción, dentro del contexto de un entorno diverso.

Las habilidades aumentan conforme más se practica el método. Se reconoce que una discusión de calidad requiere, cuando menos, un dominio extenso de los hechos del caso y cierto análisis independiente de los estudiantes, finalmente el estudiante es el principal responsable de su aprendizaje.

II. Marco orientado a los procesos:

Preparación del participante para discutir un caso:

- Un curso que emplea la técnica de exposición tradicional no requiere de mucha preparación para cada una de las clases. No obstante, cuando se utiliza el Método de caso, usted tendrá que prepararlo mucho y a conciencia antes de la clase. Sin esta preparación usted no podrá aportar nada importante a la discusión en clase. En el cuadro I.1.6 se muestren los pasos que ayudan a familiarizarse con un caso.[23]

CUADRO I.1.6. Proceso de un buen análisis de un caso

Paso 1: Familiarizarse con el caso	a) En general, determine quién, qué, cómo, cuándo y dónde (los hechos fundamentales del caso). b) Para el detalle, identifique los lugares, las personas, las actividades y los contextos de la situación. c) Reconozca el grado de exactitud o dispersión de la información adquirida.
Paso 2: Reconocer los síntomas	a) Haga una lista de todos los indicadores (incluso de los problemas enunciados) de que algo no marcha como se espera o desea. b) Asegúrese de que no está considerando los síntomas en lugar del problema (los síntomas deben conducir a identificar el problema).
Paso 3: Identificar las metas	a) Identifique los pronunciamientos críticos hechos por las partes fundamentales (por ejemplo, personas, grupos, la unidad de trabajo, entre otros). b) Haga una lista de todas las metas de las partes importantes que haya o que, razonablemente, puedan inferirse.
Paso 4: Realizar el análisis	a) Decida qué ideas, modelos y teorías parecen útiles. b) A medida que se revele información nueva, vuelva a los incisos a) y b).

continúa

[21] Solitis, J. (1971). John Dewey, en L. E. Deighton (ed.). *Encyclopedia of education*. NY: Macmillan and Free Press.

[22] Lundberg, E. C. y Enz, C. (verano de 1993). A framework for student case preparation. *Case Research Journal*, 13, p. 134.

[23] Íbid., Lundberg y Enz, p. 134.

continuación

Paso 5: Hacer el diagnóstico	a) Identifique los predicamentos (inconsistencia de las metas). b) Identifique los problemas (discrepancias entre las metas y el desempeño). c) Ordene por prioridades los predicamentos y los problemas en relación con los tiempos, la importancia, etcétera.
Paso 6: Planear las acciones	a) Especifique y ordene por prioridad los criterios empleados para escoger las acciones alternativas. b) Descubra o invente acciones alternativas viables. c) Estudie las consecuencias probables de las acciones alternativas. d) Escoja un curso de acción. e) Diseñe un plan o calendario para aplicarlo. f) Prepare un plan para evaluar la acción que aplicará.

III. Lo que se puede esperar de las discusiones del caso en la clase:

- El método de casos requiere que los instructores guíen y alienten la discusión.
- Los estudiantes sacan provecho de que sus opiniones sean juzgadas en comparación con las de sus compañeros y contestando a los retos que presentan otros miembros del grupo o el instructor.
- En la discusión, los estudiantes o el instructor pueden desafiar las opiniones, pero siempre en forma constructiva.
- Los instructores deben alentar a que los estudiantes sean innovadores y originales.
- Entre los beneficios, la experiencia con las discusiones ayudará a aumentar el conocimiento de las ventajas y desventajas de los procesos para tomar decisiones en grupo.
- Para presentar aportaciones relevantes se tendrá que pensar en forma independiente y discutir con los compañeros fuera de clase.
- Se recomienda evitar que se diga pienso, creo y opino.
- En cambio, piense en usar frases menos cargadas de emociones como mi análisis indica que…
- Se debe pensar también en usar los datos del caso para explicar la evaluación de la situación.
- Es recomendable preparar notas antes de las discusiones en clase y usarlas mientras explica su punto de vista.
- Las buenas notas eliminan la necesidad de aprender de memoria los hechos y las cifras.
- Cuando se prepara una presentación oral o escrita, deberá tomarse en cuenta el marco general en el que se presentará la información y las aportaciones.

IV. Cómo preparar un plan estratégico para un caso oral o escrito.

Una buena presentación se realiza bajo dos consideraciones:

a) Análisis, que consiste en revisar las cuestiones generales del entorno externo que afectan a la empresa, para detectar las oportunidades y amenazas, y posteriormente viene la revisión del entorno interno de la empresa para identificar fortalezas y debilidades.
b) Síntesis, una vez que se dispone de los elementos de los entornos externo e interno, se procede a juntar la información; es decir, se realiza la síntesis, lo que permite generar alternativas que pueden resolver los problemas o los retos importantes que afronte la empresa objeto de estudio, y una vez que se haya identificado la mejor opción, con una evaluación basada en criterios y metas establecidos de antemano se tendrá que explorar la forma de aplicar las acciones.

En las tres figuras siguientes I.1.12, I.1.13 y I.1.14 se explican las secciones que deben incluirse en la presentación del estudio de caso oral o escrito, desde el punto de vista de M. Hitt y colaboradores (2004), con algunas modificaciones.



FIGURA I.1.12. Tipos de razonamiento para preparar un caso: análisis y síntesis.

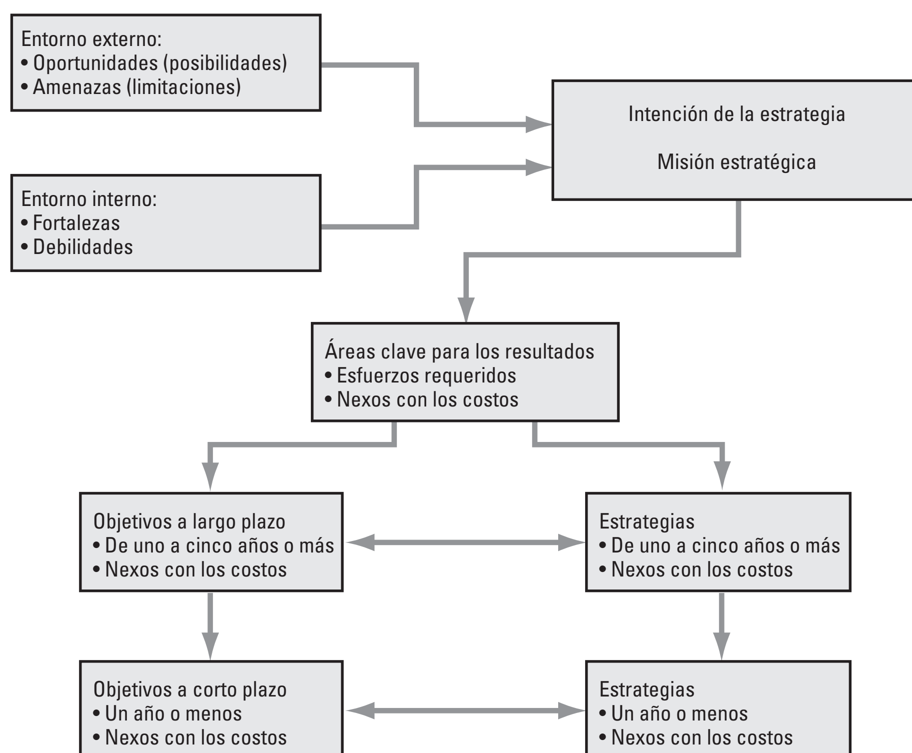


FIGURA I.1.13. Proceso de la planeación estratégica.

La **planeación estratégica** es el proceso que sirve a la empresa para determinar qué quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados.

Luego entonces, la planeación estratégica es el proceso que se emplea para determinar **qué** (los resultados que se obtendrán) y **cómo** (las medidas que se tomarán).

El plan estratégico de una empresa incluirá afirmaciones y detalles relativos a:

Las oportunidades (posibilidades) y *las amenazas* (limitaciones).

Las fortalezas (lo que se hace particularmente bien) y *las debilidades* (deficiencias).

La intención estratégica (una indicación del estado ideal de la empresa).

La misión estratégica (visión-misión-objetivos y el alcance de las operaciones de la empresa, en términos de productos y mercados).

Las áreas de resultados claves (ARC): (las categorías de las actividades-funciones-de la empresa en las que se deben realizar esfuerzos para hacer la misión y la intención).

Las estrategias (los actos necesarios para que cada ARC se realice en un plazo de entre uno y cinco años).

Los objetivos (enunciados específicos que detallan las acciones de cada una de las estrategias que se deben realizar en un año o menos).

Los nexos con los costos (las relaciones entre las acciones y los recursos financieros).

FIGURA I.1.14. Planeación estratégica y sus partes.

Las tres últimas figuras muestran en resumen desde el proceso de la administración estratégica hasta las partes que componen el proceso.

En los capítulos siguientes se abordarán cada una de estas partes y, de ser posible, el método del caso se utilizará en la parte que se trata, hasta disponer de la totalidad que integrarán el proceso completo de la planeación estratégica.

Es importante que el estudiante practique el método y llegue a disponer de una experiencia tal que se convierte en un experto del método.

La razón de incluir este apartado sobre el *método del caso* se debe a que el estudiante pueda disponer de los elementos de cómo se emplea el método, con el propósito de que el instructor y los mismos estudiantes cuenten con una opción más de aprendizaje.

Algunos de los sitios web que contienen información valiosa de empresas e industrias, sobre servicios de datos en línea para usarse en administración estratégica se muestran en el cuadro I.1.5.

CUADRO I.1.5. Sitios web para administración estratégica

Buscadores		Empresas e industrias	
Alta Vista	http://www.altavista.digital.com	Base de datos ÉDGAR	www.sec.gov/cgi-bin/srch-edgar http://freeedgar.com
Excite	http://www.excite.com	*Bussines Week*	http://businessweek.com
Info Seek	http://www.infoseek.com	CNNfn: *The Financial Network*	www.cnnfn.com
Lycos	http://www.lycos.com	*Forbes*	http://www.forbes.com
Web Crawley	http://www.webcrawler.com	*Fortune*	http://www.fortune.com
Yahoo!	http://www.yahoo.com	*Financial Times*	http://www.ft.com
		The Wall Street Journal Interactive Edition	www.wsj.com
		Individual News Page	http://www.individual.com

Los diez mandamientos del análisis de casos[24] (otro criterio de análisis)

Para su observación en reportes escritos y presentaciones orales, y al participar en discusiones en clase:

1. Repase el caso dos veces, una para tener un rápido panorama y la otra para tener completo dominio de los hechos; luego, cuide de explorar la información de cada una de las exposiciones de pruebas del caso.
2. Elabore una lista completa de hechos, problemas y soluciones que la empresa debiera atender.
3. Haga un análisis concienzudo de la situación de la empresa (diagnóstico). Redacte mínimo una o dos cuartillas de notas con detalles de su diagnóstico.
4. Aproveche toda oportunidad para aplicar los conceptos y herramientas analíticas que haya estudiado y aprendido en los cursos, particularmente de administración estratégica.
5. Realice trabajo matemático suficiente para revelar la historia a la que se refieren los datos presentados en el caso, un ejemplo podría ser la elaboración y análisis de las razones financieras.
6. Respalde todas y cada una de las opiniones en argumentos bien razonados y pruebas con cifras; elimine todos los "creo" y "me parece" de su análisis y evaluación; en lugar de esto básese por completo en "mi análisis muestra".
7. Asigne prioridades a sus recomendaciones y asegúrese de poder cumplirlas dentro de un periodo o marco de tiempo aceptable con los recursos disponibles.
8. Apoye cada recomendación con argumentos y razones persuasivas de por qué tiene sentido y debe mejorar el desempeño de la empresa.

[24] Íbid., Thompson, A. y Strickland, A. III, p. C-14.

9. Revise su plan de acción recomendado para ver si atiende a los problemas y asuntos críticos que identificó; cualquier conjunto de recomendaciones que no se dirija a todos los problemas y asuntos importantes identificados por usted es incompleto e insuficiente.
10. Evite la recomendación de cualquier curso de acción que pudiera tener consecuencias desastrosas si no funciona como se planteó; por consiguiente debe estar tan alerta a los riesgos colaterales de sus recomendaciones, así como lo debe estar a su potencial y atractivo aparente.

Cómo hacer una buena presentación oral[25]

Las presentaciones se califican con base en su contenido y exposición.

Contenido quiere decir: calidad, cantidad, exactitud, análisis apropiado, lógica, cobertura, recomendaciones viables y factibles; en tanto que exposición quiere decir: atención de la audiencia, claridad de los apoyos visuales, vestimenta, capacidad de persuasión, tono de voz, contacto visual y postura. Esto último se alcanza si se considera lo que se muestra en el cuadro I.1.6.

CUADRO I.1.6. Elementos para presentaciones de caso en cuanto a contenido y exposición

Organización de la presentación	Uso de notas al hablar
• Autopresentación • Captar interés y atención de la audiencia (por medio de un video, historia…) • Llegar, al menos, 20 minutos antes, para organizar el escenario y verificar que todo se encuentre bien	• Disponer de notas, pero no leerlas a la audiencia • No memorizar, más bien, se debe practicar usando notas discretamente • Colocar las notas sobre el podio o escritorio si es posible para que no se caigan ni se revuelvan • No caminar con notas en la mano
Control de voz	**Preparación de apoyos visuales**
• Emitir entre 100 y 125 palabras por minuto • Respirar profundamente antes y durante la presentación • Tener disponible un vaso con agua • Evitar voz monótona • El silencio es eficaz para romper con una voz monótona	• En relación con apoyos visuales: – Legibles para todos – No incluir oraciones completas – Entre cuatro y seis líneas – Incluir títulos y subtítulos – Buena ortografía y sintaxis – De preferencia utilizar un cañón de proyecciones • El pizarrón nunca dejará de ser el mejor medio
Manejo del lenguaje corporal	**Respuestas a preguntas**
• No se deben cruzar los brazos, recargarse en el podio o escritorio, meter las manos en los bolsillos ni colocarlas tras la espalda • No dar la espalda a la audiencia • Evitar hacer demasiados ademanes • No obstaculizar visibilidad • Tratar de ver a todos a los ojos por lo menos una vez. ¡Una presentación nunca debe ser aburrida!	• Plantear las preguntas al final • Estimular su generación y dedicar tiempo a responder cada una de ellas • Ser amable al contestar, mostrar seguridad y ser cortés. No ser ampuloso • No se debe mostrar a la defensiva con las respuestas • El expositor debe permanecer en pie durante el periodo de preguntas y respuestas

[25] Íbid., David, R. F. pp. xxvi-xxvii.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

El arte de la guerra

Sun tzu. Colofón, 1995.

Lectura obligada para quienes se dedican a la formación de estrategias. Al iniciar cada capítulo de este libro se encontrará un resumen del mismo.

El arte de la guerra II.

Continuación del clásico texto de Sun tzu, Sun bin. EDAF, 1998.

Es un libro que fue escrito un siglo después de *El arte de la guerra*, de Sun tzu. Se descubrió en 1972 en la tumba de Sun bin, el autor, y el nombre bin significa el mutilado. Fue descendiente de Sun tzu. Sun bin es más específico en cuanto a las tácticas prácticas, sus métodos están representados por estructuras que operan con metáforas de acontecimientos y actividades distintas a la guerra, en el ámbito de gobierno, la diplomacia, el comercio y la acción social.

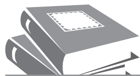
Su contenido:

1. La captura de Pang Yuan
2. [Título perdido]
3. Propuestas del rey Wei
4. Tian Ji pregunta sobre las defensas
5. Tropas de élite
6. El momento apropiado para el combate
7. Ocho formaciones de batalla
8. El terreno y la seguridad
9. Configuración de fuerza y planificación estratégica
10. Las condiciones militares
11. La selección
12. Matar soldados
13. Prolongar la energía
14. Los puestos oficiales
15. Fortalecer el aspecto militar
16. Diez formaciones de batalla
17. Diez preguntas
18. [Título perdido]
19. Distinciones entre agresores y defensores
20. Los expertos
21. Cinco descripciones y cinco cortesías
22. Errores de la guerra
23. La justicia de los comandantes
24. La eficiencia de los comandantes
25. Los fallos de los comandantes
26. Las pérdidas de los comandantes
27. Ciudades fuertes y ciudades débiles
28. (Título perdido)
29. (Título perdido)
30. Sorpresa y claridad

Elabore un reporte en dos cuartillas que contenga: puntos relevantes, metáfora(s), crítica y opinión.

Lee los buenos libros primero; lo más seguro es que no alcances a leerlos todos.

Henry David Thoreau (1817-1862). Escritor y poeta.



BIBLIOGRAFÍA

1. Sun tzu (1995). *El arte de la guerra* (6a. ed.). México: Colofón.
2. Ackoff, R. L. (1997). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa-Noriega, pp. 14 y 15.
3. Hampton, D. (1989). *Administración* (3a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, p. 23.
4. Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general* (1a. ed. en español, 28a. reimpresión en 1991). México: Herrero Hermanos, p. 179.
5. Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones* (4a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, pp. 504-505.
6. Íbid., Ackoff, R. L., p. 15.
7. Bateman, S. T. y Snell, S. A. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo* (6a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 108.
8. Steiner, G. A. (1969). *Top management planning*. NY: MacMillan, p. 33.
9. Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva* (3a. reimpresión, 1a. ed., 1982). México: CECSA, pp. 16 y 17.
10. Glueck, W. F. y Jauch, L. R. (1984). *Business policy and strategic management* (4a. ed.). NY: Mc Graw-Hill.
11. Hax y Majluf, N. (1993). *Gestión de la empresa con una vision estratégica*. Chile: Dolmen, p. 54.
12. Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice Hall, p. 20.
13. Íbid., Ackoff, R. L., p. 99.
14. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. México: Granica México, p. 43.
15. David, R. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 14.
16. Thompson, A. y Strickland A. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 7.
17. Hitt, M. A., Ireland R. D. y Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica*. (5a. ed.). México: Thomson, p. 8.
18. Pichardo, I. (1984). *Introducción a la administración pública de México. Tomo II: Funciones y especialidades*. México: INAP, pp. 20-23.
19. Cosío, D. (1997). *Historia mínima de México* (2a. ed., 6a. reimpresión). México: El Colegio de México, p. 30.
20. Íbid., Hitt, M. A. y colaboradores, pp. C.i-C.xi.
21. Solitis, J. (1971). John Dewey, en L. E. Deighton (ed.). Encyclopedia of education. NY: Macmillan and Free Press.
22. Lundberg, E. C. y Enz, C. (verano de 1993). A framework for student case preparation. Case Research Journal, 13, p. 134.
23. Íbid., Lundberg y Enz, p. 134.
24. Íbid., Thompson, A. y Strickland, A. III, p. C-14.
25. Íbid., David, R. F., pp. xxvi y xxvii.

Capítulo

2

Administración estratégica. Ámbito contextual



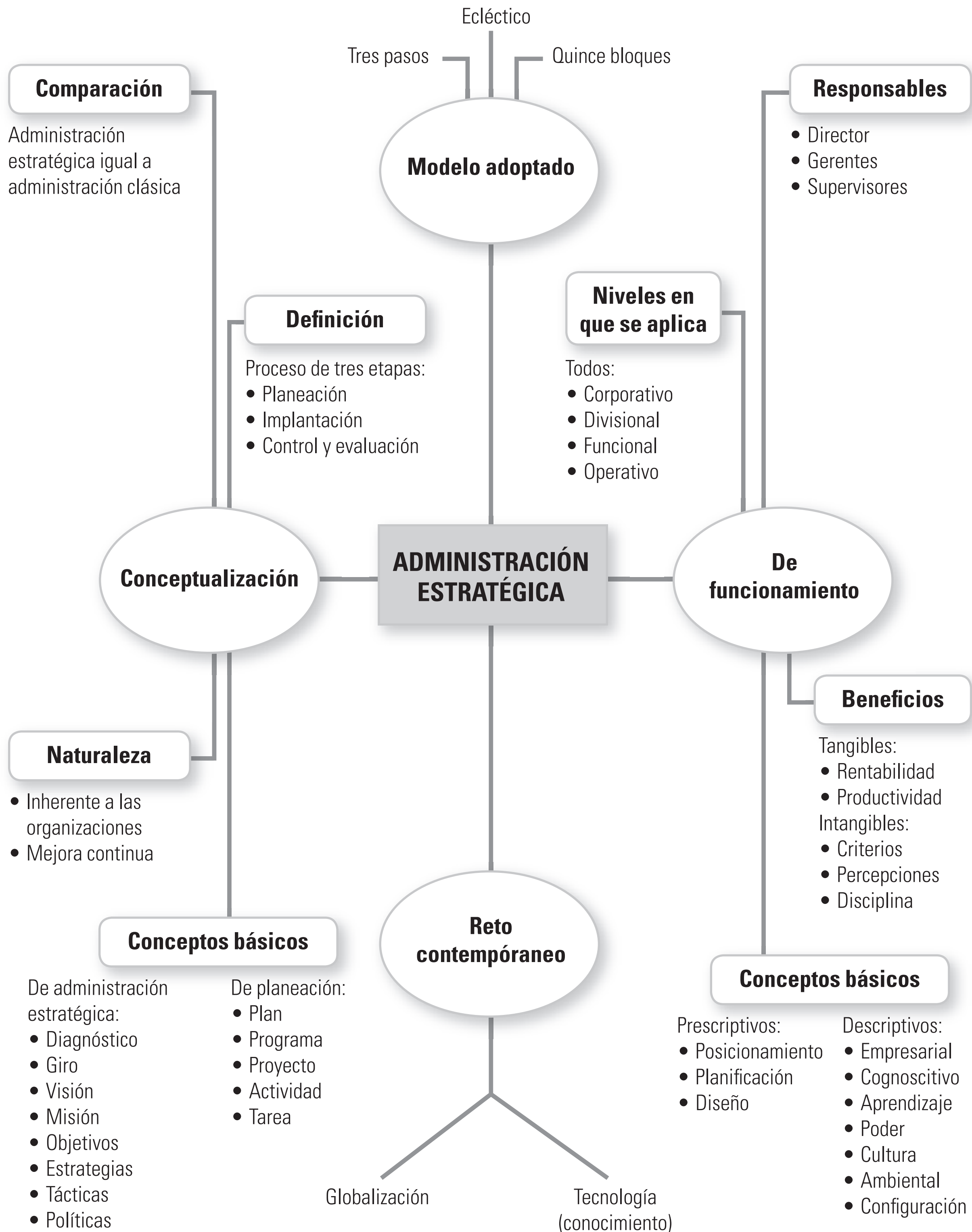
CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo el alumno será capaz de:

- Comprender lo que es la administración estratégica, que también se denomina planeación estratégica y dirección estratégica.
- Explicar la esencia de la relación entre la administración estratégica y las organizaciones.
- Conocer los conceptos básicos que se utilizan en el proceso de la administración estratégica para utilizarlos apropiadamente.
- Saber quién es el responsable de los resultados del proceso de planeación estratégica y con quién comparte compromisos.
- Explicar por qué la administración estratégica ha sido exitosa como un método de crecimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones.
- Además, podrá identificar y discutir sus beneficios.
- Reafirmar que existen múltiples enfoques de administración estratégica que sabrá contrastar y aplicar apropiadamente.
- Disertar sobre el mundo contemporáneo y explicar los retos que implica la globalización.
- Conocer y comprender exhaustivamente el proceso que se adopta de administración estratégica, para aplicarlo sin dificultad.

Mapa conceptual



La lección de las 180 mujeres

El arte de la guerra. Sun tzu.
Nota biográfica.

Sun tzu, el general chino, por la fama de su libro obtuvo una audiencia con Ho Lu, rey de Wu.

El rey le dijo: he leído tus 13 capítulos. ¿Puedo someter a prueba tu teoría?

Sun tzu: Por supuesto que puedes.

El rey:¿Puedo aplicar la prueba a mujeres?

Sun tzu: Desde luego que sí.

Trajeron 180 mujeres que dividió en dos compañías y puso al frente de cada columna a las dos concubinas favoritas del rey. Enseñó a todas cómo se lleva una lanza. Luego les dijo:

Cuando los tambores señalen vista al frente, deben voltear hacia adelante. Cuando los tambores señalen vuelta a la izquierda, deben voltear hacia la izquierda, y así sucesivamente con otros ejercicios.

Después que las órdenes fueron explicadas, las mujeres afirmaron que las habían comprendido. Les dio las lanzas para que comenzara el entrenamiento. Cuando escucharon el sonido de los tambores con las instrucciones, las mujeres estallaron en risas.

Sun tzu dijo: si las instrucciones y las órdenes no son claras y diferenciadas, si no son bien entendidas, entonces el general tiene la culpa.

Con gran paciencia repitió las explicaciones varias veces. Se reanudó la práctica con la señal de los tambores, de nuevo las mujeres estallaron en risas.

Sun tzu dijo: si las órdenes son entendidas y los soldados desobedecen, entonces la culpa es de los oficiales.

De inmediato ordenó que las mujeres que actuaban como líderes fueran decapitadas. Al verlo el rey, rápidamente mandó un mensaje pidiendo que no fueran degolladas.

Entonces Sun tzu contestó: habiendo recibido la orden del soberano para encargarme y dirigir estas tropas, hay ciertas órdenes que no puedo aceptar. Las mujeres fueron decapitadas y su lugar lo ocuparon las dos siguientes en la línea.

Los tambores sonaron y el entrenamiento comenzó. Las mujeres realizaron todas las maniobras exactamente como se les ordenó.

Entrenaron a la perfección y no articularon ni un solo sonido. El general envió un mensaje al rey Ho Lu que decía:

Su majestad, los soldados ya están correctamente entrenados y perfectamente disciplinados. Están listos para su inspección. Deles el uso que desee. Como soberano, puede pedirles que pasen a través de fuego y agua, y nunca desobedecerán.

El soberano De Wu dijo: El general puede retirarse a descansar, no deseo inspeccionar las tropas.

Con gran tranquilidad, Sun tzu dijo: Este rey es amante de las palabras. No es capaz de ponerlas en práctica.



Citas memorables

Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande, sólo es posible avanzar cuando se mira lejos.

José Ortega y Gasset (1883-1955).
Filósofo español.

No confíes en el futuro por más placentero que sea. Deja que el tiempo pasado entierre a sus muertos. Actúa en el presente. Recuerda que si tú te ayudas Dios te ayudará.

Henry W. Longfelow (1807-1882).
Poeta estadounidense.

Cuanto más alto coloque el hombre su meta, tanto más crecerá.

Friedrich von Schiller (1759-1805).
Filósofo alemán.

No existen evidencias de lo que realmente sucedió con Sun tzu, se dice que Ho Lu lo hizo general de su ejército y ganó muchas batallas. Otros historiadores creen que sólo fue un estratega civil.

Moraleja:

Se dan lecciones sobre entrenamiento, disciplina, estructura de mando, desempeño de roles, persuasión, comunicación, liderazgo, autoridad.

Algunas lecciones:

- Hay ciertas órdenes que los gerentes no pueden aceptar del director, la operación es responsabilidad del gerente no del director.
- Aplicación del principio de dirección: la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.
- Las instrucciones de preferencia deben darse de manera breve y clara. Marco T. Cicerón dijo: "si algo es bueno y breve es dos veces bueno".
- La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes, Tercer principio de Fayol, (Fayol, 1929).

Introducción

El concepto *administración estratégica* se maneja principalmente en el medio académico, con la intención de dar a entender que se trata no sólo de planeación o dirección, sino del empleo completo de las funciones de la administración. Una revisión somera de los pasos de la administración clásica y de los pasos de la administración estratégica, muestra que se trata de lo mismo, sólo que con diferentes palabras y con distintas intenciones, según se puede deducir del cuadro I.2.1 que compara los dos conceptos.

CUADRO I.2.1. Etapas de la administración estratégica y su relación con la administración clásica

Etapas de la administración	
Estratégica	**Clásica**
1. De la planeación o de formulación de estrategias	Planeación (previsión)
2. Implantación y ejecución	Organización Integración (personas y cosas) Dirección - liderazgo
3. Control y evaluación	Control

En efecto, la primera y la tercera etapas coinciden ampliamente, incluso hasta en la denominación con que se enuncian. La segunda, que es la ejecución en la *administración estratégica*, etapa dinámica por naturaleza, se refiere a la operación de lo que se planeó; es decir, a realizar lo que se ha pensado y para ello también se necesita de la administración clásica en acción, de tres de sus etapas que implican los conceptos fundamentales de *organización* (como subproceso del proceso administrativo) en cuanto a la estructura y los procesos organizacionales (poder, toma de decisiones, conflicto, negociación, entre otros), de *integración* referida a la incorporación de cosas y personas para que la organización se desarrolle y, de *dirección,* que es el subproceso administrativo clásico que se encarga de guiar la buena marcha de la unidad social y que incluso se conoce como la parte más humana de la administración, debido a que es en esta parte donde los individuos se relacionan e interactúan para alcanzar sus fines comunes.

Qué es la administración estratégica

Este concepto se emplea con distintos nombres pero en esencia se refiere prácticamente a lo mismo.

Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Stricland III[1]escriben que:

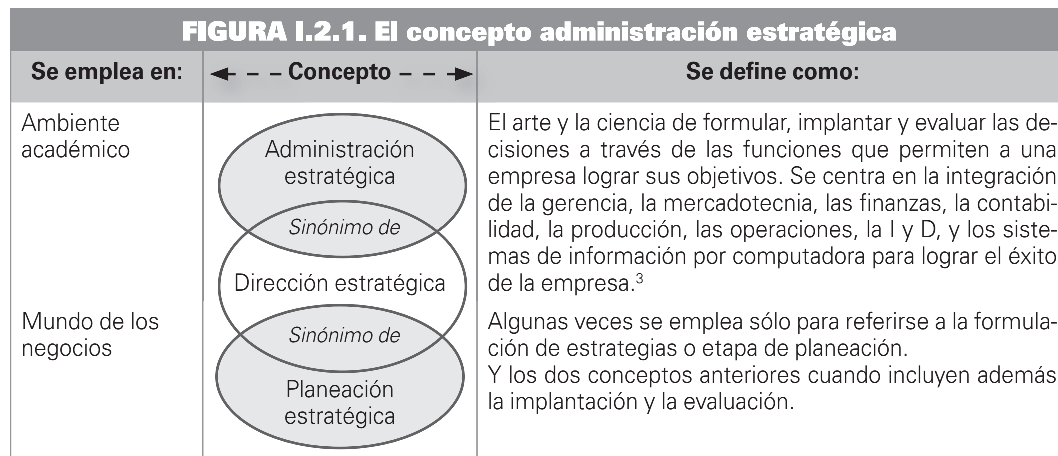
> La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados.

Michael A. Hitt y colaboradores[2] utilizan también el concepto de administración estratégica en un contexto de competitividad y globalización, y dicen que:

> El proceso de la administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio. En el esquema de estos autores se distinguen tres etapas donde la planeación estratégica, dirección estratégica y administración estratégica se suelen referir al mismo proceso:
> De información estratégica
> De medidas estratégicas
> Resultados de las estrategias

En las ediciones de los libros de Arthur Thompson, por ejemplo, han aparecido unas como dirección estratégica y otras como administración estratégica; en el mismo caso de F. David que ambos conceptos emplea como sinónimos. Esta situación se podría resumir según lo que se presenta en la figura I.2.1, que muestra la forma cómo se manejan los conceptos.

FIGURA I.2.1. El concepto administración estratégica



Se emplea en:	← – – Concepto – – →	Se define como:
Ambiente académico	Administración estratégica *Sinónimo de* Dirección estratégica	El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos. Se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la I y D, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.[3]
Mundo de los negocios	*Sinónimo de* Planeación estratégica	Algunas veces se emplea sólo para referirse a la formulación de estrategias o etapa de planeación. Y los dos conceptos anteriores cuando incluyen además la implantación y la evaluación.

1 Thompson, A. y Stickland III, A. (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 6.

2 Hitt, A. M., Ireland, R. D. y Hoskinsson, R. E. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos globales* (5a. ed.). México: Thomson, pp. 7 y 8.

3 David, R. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Educación, p. 5.

La administración estratégica surgió en la década de los años cincuenta con perspectivas diferentes y todavía no con tanto impulso:

- Simon 1947-1957
- Selznick 1957
- Schumpeter 1950
- Cole 1959

Tuvieron mayor auge a mediados de los años sesenta y setenta:

- Ansoff 1965
- Steiner 1969
- Allison 1971
- Pfeffer y Salancik 1978, entre otros

En esta época, la mayoría de las empresas en Estados Unidos estaban deslumbradas por la planeación estratégica; sin embargo, este auge decayó en los años ochenta debido a que muchas de las propuestas de planeación no rindieron los frutos que se esperaban.

En los años noventa se renueva la inquietud por la planeación y en la primera década del siglo XXI vuelve a tener amplia utilización en el mundo de los negocios y, las naciones también fundamentan su desarrollo en la planeación, como en el caso de la China contemporánea que en los últimos años ha tenido un crecimiento de prácticamente dos dígitos.

Con estos elementos planteados se entenderá que *dirección estratégica* y *administración estratégica* son sinónimos y se pueden utilizar indistintamente y, por tanto, la definición de administración estratégica quedaría así:

Definición de administración estratégica

Un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición.

Naturaleza de la administración estratégica

La esencia de la administración estratégica se encuentra en la existencia misma del hombre y sus organizaciones, de tal suerte que este concepto existe porque existen las organizaciones. Por otra parte, el humano siempre ha buscado vivir mejor, propósito que se puede decir que ha alcanzado, puesto que hoy la vida es mucho mejor que hace 200 o 300 años; simplemente, imagínese usted cómo se transportaban los reyes de esa época y cómo ha evolucionado este sistema de transporte.

Otro ejemplo sería, el incremento en la esperanza de vida en América Latina, donde la esperanza de vida promedio es de aproximadamente 67.7 años, mientras que en esa época era apenas poco más de la mitad de esta cifra. ¿Qué ha sucedido?

La ciencia y la tecnología se han esmerado en su avance y, como consecuencia, en la actualidad se tienen mejores satisfactores de vida, expresados en avanzados y sofisticados desarrollos tecnológicos, así como en nuevas formas de resolver problemas específicos de operación.

Cada día los ricos viven mejor, aunque los pobres tienen mayores carencias y se ven más agobiados por esos resultados que vemos en los llamados indicadores de desarrollo económico-social.

En México se dice por ejemplo que la inflación no aumenta, aunque la gente asalariada encuentre que los bienes cada día son más caros, según se observa en la cápsula adjunta; no obstante se puede afirmar que la administración estratégica es una técnica, un método o un proceso que apoya el trabajo de los individuos en grupo para ser más productivos y vivir mejor, en virtud que sus buenos resultados bien se pueden distribuir entre todos los involucrados, dentro de los que se encuentran los accionistas, los empleados y trabajadores, los clientes, los proveedores, el gobierno; en fin, una buena empresa que emplea la administración estratégica con buenos resultados estará contribuyendo a eso que se llama desarrollo social. Aún más, dado que es una técnica de mejora continua, su misma filosofía permite buscar oportunidades nuevas y diferentes para un futuro mejor.

Conceptos básicos

La administración estratégica al igual que cualquier otra rama de conocimiento, necesita de un lenguaje propio, un lenguaje sencillo, fácil de asimilar que; sin embargo, necesita tiempo y dedicación para digerirlo y emplearlo apropiadamente, al menos, por un número considerable de colegas o pares de la administración estratégica.

Cierto, existen muchos autores que aportan definiciones diferentes y no todos los términos, que se definen en seguida, se utilizan siempre en las organizaciones, o en los libros de administración estratégica; no obstante, valga esta conceptualización para quienes decidan utilizar este libro y el recorrido que se haga, presente menor número de obstáculos.

- Conceptos sobre planeación:[5]
  La planeación tiene sus niveles de concreción y cobertura por lo que conviene tener claro cuáles son los alcances de cada concepto:


ápsula cultural

Precios de la canasta básica recomendable e indispensable.[4] México

Estos precios y los productos son los registrados el 1 de diciembre de 2006 al 4 de septiembre de 2007

Producto	Cantidad	Diciembre (pesos)	Septiembre (pesos)	Porcentaje
1. Aceite	1 l	16.18	21.00	29.70
2. Arroz	1 kg	10.00	12.50	25.00
3. Azúcar	1 kg	10.50	12.00	14.20
4. Carne de res	1 kg	65.00	76.00	16.90
5. Frijol	1 kg	14.18	18.00	26.90
6. Huevo	12 piezas	13.58	15.50	14.10
7. Jitomate	1 kg	14.33	22.10	54.20
8. Leche	1 l	9.82	12.90	31.30
9. Nopales	1 kg	9.59	11.99	25.02
10. Pan blanco	1 pieza	1.10	1.10	0.00
11. Pan dulce	1 pieza	2.84	3.00	5.60
12. Papa	1 kg	11.00	16.95	54.09
13. Piña	1 kg	11.00	13.99	27.18
14. Plátano	1 kg	6.83	9.67	41.50
15. Pollo entero	1 kg	20.80	28.00	34.60
16. Queso canasto	1 kg	54.77	68.00	24.15
17. Jamón de pierna	1 kg	13.95	80.31	8.60
18. Tortilla	1 kg	7.04	8.50	20.70
19. Crema dental	100 ml	12.95	14.30	10.40
20. Jabón de tocador	200 grs	5.00	6.75	35.00
			Promedio aritmético	**24.96**

Canasta básica alimentaria. Instituto Nacional de Nutrición. Salvador Zubirán.

Nota metodológica:
La canasta básica recomendable e

Continúa

[4] COPLAMAR (S/A). *Macroeconomía de las necesidades esenciales de México.* México: Siglo XXI.

[5] Ander-Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación* (13a. ed.). España: Siglo XXI, pp. 37 y 38.

Continuación

indispensable (CBRI) es una canasta de consumo diario conformada por bienes y servicios, para una familia mexicana integrada por cinco personas; dos adultos, un joven y dos niños, no incluye educación, salud, vestido y calzado, diversiones. Canasta recomendada del centro de análisis multidisciplinario (CAM). Facultad de Economía de la UNAM.

– Plan

Es el término más global en el lenguaje de la planeación. Hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar los resultados propuestos.

En México, según la Ley General de Planeación, sólo adquieren categoría de plan, el Plan Nacional de Desarrollo y los respectivos planes estatales de desarrollo. El sector privado no está obligado a seguir estas disposiciones. Si bien un plan engloba programas y proyectos, éste no se compone sólo por un conjunto de programas y proyecto, por una sencilla razón:

Su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de programas y proyectos. Lo que sí es correcto es que los programas y proyectos se enmarcan en el plan; es decir, en el parámetro técnico-político que se denomina plan.

Ejemplo:	Sector público
Plan:	Plan Nacional de Desarrollo
Programa:	Todos los programas sectoriales como programa nacional de educación
Proyecto:	Todos los que se deriven de los programas

Ejemplo:	Sector privado
Plan:	Plan institucional de Grupo Bimbo
Programa:	Todos los programas de la institución como: Programa estratégico de producción Programa estratégico de distribución
Proyecto:	Todos los que se deriven de los programas como: Proyecto de mantenimiento predictivo Proyecto de unidades de transporte

– Programa

Es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, y que son de similar naturaleza. El programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar los resultados dentro de un periodo determinado; por ejemplo programa estratégico de finanzas y proyecto de inversión en capacitación.

– Proyecto

Implica un mayor grado de concreción y es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí,

que se realizan con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Por ejemplo, proyecto de construcción de una escuela (es un proyecto dentro de un programa de construcción de edificios escolares). Proyecto de promoción de imagen (es un proyecto dentro de un programa de *marketing*).

Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinados resultados. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta que un programa está constituido por un conjunto de proyectos.

– Actividad
  Implica todavía mayor grado de concreción, es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar los resultados específicos de un proyecto.

– Tarea
  Es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto, por ejemplo:

Plan: Producción	Plan: Educación
Programa: Proveedores	Programa: Construcción de edificios escolares
Proyecto: Elección de proveedores	Proyecto: Construir la escuela "x"
Actividad: Elaborar el directorio	Actividad: Levantar las paredes
Tarea: Capturar los datos	Tarea: Colocar un ladrillo

• Conceptos sobre diagnóstico:
  – Diagnóstico
    Es un término que se utiliza en el mundo de la medicina y significa conjunto de signos (síntomas y señales) que fijan el carácter peculiar de una enfermedad. Este concepto se adoptó en el lenguaje de la administración, donde significa describir la situación actual y anterior de una organización. Indica cómo se encuentra esta organización, teniendo como principal virtud el énfasis en los problemas que existen, pero resaltando también las virtudes que se manifiestan, los primeros para eliminarlos y las segundas para consolidarlas.

    Dicho en otras palabras, el diagnóstico es el horizonte temporal de varios años en el que se revalora la estrategia actual de una organización buscando las oportunidades y detectando las amenazas del ambiente y, analizando los recursos de esa organización para descubrir sus fuerzas y debilidades.[6]

  – Entorno externo
    Es el espacio o "ciberespacio" que está más allá del control de la organización. En este espacio se encuentran y generan los hechos y las tendencias que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Algunos ejemplos serían: la revolución de las computadoras, la aparición de la *internet* o los cambios ecológicos.

[6] Hampton, D. (1989). *Administración* (3a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, p. 187.

- Oportunidades
  Hechos o tendencias que podrían beneficiar significativamente a la organización en el futuro. Por ejemplo, en México serían los 7 338 km del Océano Pacífico y los 12 805 km del Golfo de México y Mar Caribe, las exportaciones de petróleo a precios elevados o, la construcción de un aeropuerto internacional alterno de la Ciudad de México.

- Amenazas
  Hechos o tendencias que podrían perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Ejemplos: reducción de los precios internacionales de petróleo crudo, privatización de la educación, bajo presupuesto de investigación para ciencia y tecnología.

- Medio ambiente interno
  Es el espacio que pertenece a la organización, que está bajo su control y sobre el cual puede actuar y decidir. Es el espacio de sus "cuatro paredes". Algunos ejemplos serían renovación tecnológica interna, ampliación de inversión o desarrollo de nuevos productos.

- Fortalezas
  Son las actividades que la organización puede controlar y que desempeña muy bien. Algunos ejemplos son el buen posicionamiento en el mercado, rentabilidad superior al promedio de la industria o incremento en exportaciones.

- Debilidades
  Son las actividades que la organización puede controlar y que desempeña mal o muy mal. Algunos ejemplos son los sueldos y salarios por abajo de la competencia, desconocimiento de los objetivos institucionales o, desprestigio creciente de la organización.
  Las fortalezas y debilidades se determinan con base en los competidores y con el cálculo de índices que se comparan consigo mismo y con la competencia.

- Conceptos sobre administración estratégica específicos
  - Giro o actividad
    El proceso de la administración estratégica no inicia con la declaración de la visión o misión, como podría pensarse, sino con la definición del giro, es decir, con la definición de la actividad o "negocio" a que se va a dedicar la organización. Por Ejemplo, si se piensa constituir una empresa que produzca zapatos es necesario definir primero, qué clase de zapatos se piensa producir, puesto que las opciones de clases de zapatos son muy variadas. Existen zapatos para hombres, para mujeres, para niños, para niñas, para usarse en el trabajo, en el deporte, en reuniones formales; en fin, el abanico de tipos de zapatos es muy amplio. Entonces, al constituir la empresa debe precisarse la actividad, en este caso podría ser: producir zapatos tenis.

  - Visión[7]
    Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras organizaciones sean o lleguen a ser… Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura.

[7] Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (1999). *Hablan los gurús.* Colombia: Norma, pp. 22 y 23.

Responde a la pregunta, "¿cómo queremos que nos vean aquéllos por los que nos interesamos?" Esta declaración de la visión… incluye un elemento de propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso. También se puede entender como una imagen mental que representa un estado futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance, por ejemplo:

- 3 M:
  Resolver innovadoramente problemas no resueltos.
- Wal-Mart:
  Dar a las personas con menos recursos económicos la oportunidad de comprar lo mismo que los más ricos.
- Walt Disney:
  Hacer feliz a la gente.

– Misión
Expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del negocio.[8] Es la razón de ser, es el por qué existe la empresa. Por ejemplo:

- Otis Elevador:
  Proporcionar a cualquier cliente un medio para mover personas y cosas en cualquier dirección y en distancias cortas, con mayor confiabilidad que cualquier empresa similar en el mundo.
- Bristol-Myers Squibb:
  Prolongar y mejorar la vida humana, proporcionando los mejores productos para el cuidado personal y de la salud. Pretendemos ser la compañía más diversificada y más prominente del ramo.

– Objetivos
Son los resultados y los logros que desean alcanzar las organizaciones para dar cumplimiento a su misión. Responde a las preguntas: ¿qué se pretende alcanzar?, ¿cuánto se desea alcanzar? y ¿cuándo se estará en posición de lograrlo? Es común hablar de objetivos a largo plazo (3 años o más), ya que son importantes en la etapa de planeación y objetivos a corto plazo (1 año o menos), que son particularmente importantes en la etapa de implantación y ejecución. Estos objetivos deben cumplir las características de mensurables, desafiantes, consistentes, específicos, alcanzables, claros, motivantes y por orden de prioridad. Por ejemplo, incrementar la rentabilidad de los activos totales en 35.0% en los próximos tres años; conseguir un crédito por un millón de pesos el próximo año.

- Conceptos según Russell, L. Ackoff:
  - Metas
    Son los fines que podemos esperar alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación. Por ejemplo, aumentar nuestra participación del mercado 10% en el año 2009.

[8] Pearce II, J. y David, F. (mayo de 1987). The bottom line on corporate mission statements, *Academy of Management 1, número 2*, p. 109. Citado en Íbid. David, F., p. 10.

ápsula cultural

El camino de la estrategia o la estrategia para ganar[9]

1. Sé recto de pensamiento no abrigar designios siniestros.
2. El camino está en la destreza.
3. Cultiva gran interés por las artes.
4. Conoce el camino de diversas profesiones (ocupaciones).
5. Sé discreto entre perder y ganar con respecto a los tratos comerciales.
6. Desarrolla un criterio intuitivo y comprensión en todos los asuntos.
7. Percibe lo que no pueda ser visto.
8. Presta atención aun a las cosas más insignificantes (no olvides el más mínimo detalle).
9. Nunca hagan algo que no tenga utilidad (no comprometerse en actividades inútiles).

El libro de los cinco anillos
Aquí reside el secreto del éxito en la vida.

– Objetivos
Son los fines que no esperamos alcanzar dentro del periodo de planeación, pero sí en una fecha posterior. Hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea. Por ejemplo, obtener una participación predominante del mercado.

– Ideales
Son los fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea.[10] Por ejemplo, atender todo el mercado en que se participa.

Es frecuente utilizar los conceptos meta y objetivo en el proceso de la administración estratégica, incluso como sinónimos; sin embargo, según se puede observar la meta es un objetivo cuantificado, pero al decir que una característica de los objetivos es que sean medibles entonces al cuantificar los resultados que se pretenden alcanzar se cumple con el requisito de objetivo y de meta. En este libro sólo se utilizará el concepto objetivo.

– Estrategia
Su etimología es el concepto griego *strategós* que significa *el que guía, el que dirige*. Por tanto, se podría decir que estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de la guerra o la defensa de una ciudad. Se dice también que es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto, hasta conseguir el objetivo propuesto. Es, dice M. Hitt y colaboradores (2004), un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explorar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva. O bien, estrategia es el medio o los medios por los cuales se logran los objetivos en el largo plazo. Por ejemplo, un banco tiene como estrategia abrir 12 sucursales en los próximos dos años (estudio de mercado para ubicar las sucursales). Una universidad tiene como estrategia mantener la matrícula (estudiantes de nuevo ingreso sólo en la cantidad de los estudiantes que egresan).

– Táctica
En el lenguaje militar, es el conjunto de reglas para la ejecución de las operaciones militares y, en general es la habilidad para lograr un fin. En administración estratégica se entiende que táctica es el medio o los medios por los cuales se logran

[9] Musashi, M. (1997). *El libro de los cinco anillos*. México: Diana, p. 1.

[10] Ackoff, R. L. (1997). *Planificación de la empresa del futuro* (11a. reimpresión). México: Limusa-Noriega Editores, p. 85.

los objetivos a corto plazo. Por ejemplo, en un banco el estudio de mercado se realizará en lugares con habitantes que tengan ingresos promedio superiores a 20 mil pesos; en una universidad los estudiantes de nuevo ingreso serán los que obtengan una evaluación de ocho en su examen de admisión.

– Políticas
  Son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera que canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos organizacionales.[11] Incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los resultados planteados. Se pueden establecer a nivel de dirección y gerencias. Ejemplos:
  • Ventas
    El crédito que otorga la empresa es por 10 días.
    La comisión por factura cobrada es del 0.5 por ciento.
– Recursos humanos
  La entrada del personal operativo es a las 8:00 a.m., con una tolerancia de 10 minutos, después de esa hora queda prohibida la entrada al trabajador.
  El trabajador que no tenga retardos ni faltas injustificadas se hará acreedor al 8.0% de su sueldo mensual.

En qué nivel se emplea la administración estratégica

El proceso de la administración estratégica se utiliza en los distintos niveles de las organizaciones, de esta manera el proceso es efectivo, tanto para los niveles de la alta dirección como para los niveles de gerencia que atienden las funciones y operaciones. Es así que las direcciones generales (o presidentes corporativos) tienen su respectivo proceso de administración estratégica, que se hace extensivo e incide en el resto de los niveles jerárquicos de la corporación, de tal suerte que por ejemplo la visión-misión y objetivos del más alto nivel, vienen a constituirse en guías para los siguientes niveles inferiores en la jerarquía.

En este mismo contexto, se observa que existe una estrecha relación entre los niveles organizaciones y los niveles de la planeación, según se muestra en la figura I.2.2.

Es evidente que cuando se trata de organizaciones corporativas, su proceso de administración estratégica es el rector del resto de los niveles del corporativo y sólo cuando se trata del nivel operativo, que corresponde a las actividades y tareas de la planeación, donde ya no aplica la formulación de estrategias, en todo caso tienen mayor aplicación las tácticas o políticas de desempeño.

Quién es el responsable de la administración estratégica

Preguntemos quién es el responsable de la navegación de un barco. Sabemos que es el capitán por ser el más visible y el más importante del funcionamiento. De igual manera en una organización, la responsabilidad fundamental de la administración estratégica recae en el director ejecutivo o director general, a quien corresponde guiar las tareas de formular y poner en práctica un plan estratégico para toda la organización, aun cuando por lo común otros administradores

[11] Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*, (6a. ed.). México: Pearson Educación, p. 325.

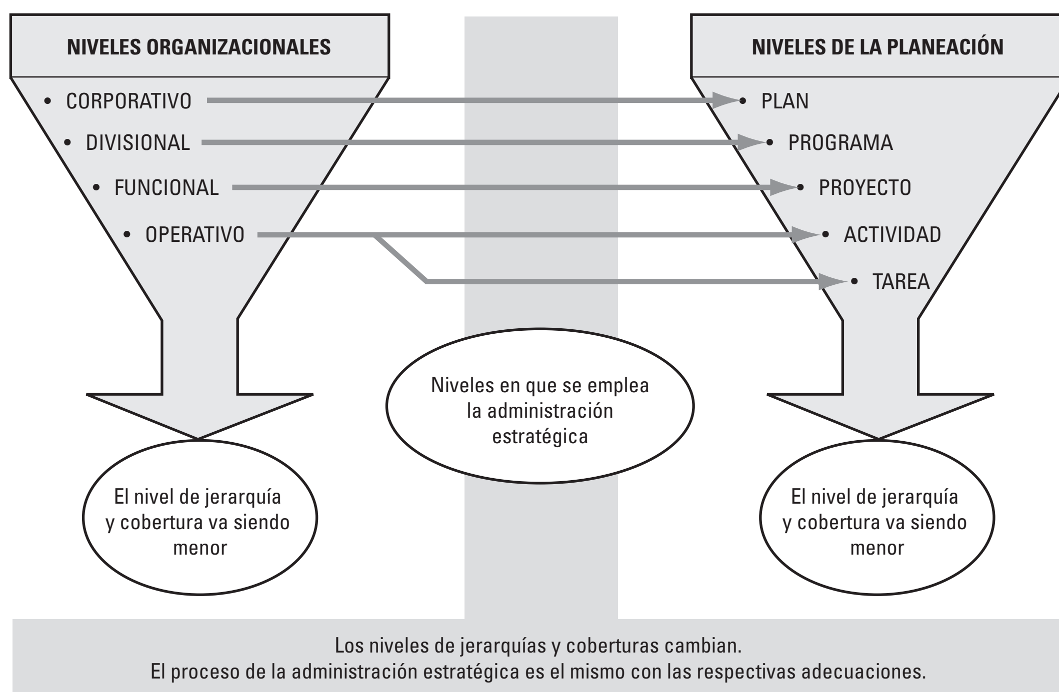


FIGURA I.2.2. Relación entre los niveles jerárquicos organizacionales y los niveles de la planeación.

con menos experiencia y con menor nivel jerárquico también tienen importantes papeles de liderazgo.

Por tanto, lo que el director general considera estratégicamente importante a menudo se refleja en la estrategia de la organización y, por lo general, pone un estilo personal de aprobación en las decisiones y acciones estratégicas importantes.[12]

Los gerentes de las funciones o los directores de proyectos, así como los responsables de otros departamentos operativos también tienen importantes responsabilidades en la creación de la estrategia, en la implantación y en la evaluación de sus resultados.

Menciona Arthur Thompson (2004, 23) que las empresas de un solo negocio no necesitan más de tres niveles:

1. Un administrador general de la estrategia
2. Administradores en el área funcional
3. Administradores de nivel operativo

Las empresas con derechos de propiedad, las sociedades y las empresas administradas por el propietario comúnmente tienen sólo algunas personas clave que pueden manejar la creación e implantación de la estrategia.

Los administradores de las organizaciones no lucrativas, al igual que los jefes de las oficinas locales, de distrito y regionales desempeñan el papel de administradores cuando sus puestos implican la formulación y puesta en práctica del proceso de administración estratégica.

[12] Íbid., Thompson, A. y Strickland III, p. 21.

Por ejemplo, en los gobiernos municipales, los jefes de varios departamentos como bomberos, policía, drenaje y alcantarillado, agua, parques, limpia, entre otros son administradores de la estrategia, debido a que tienen la autoridad para llevar a cabo las operaciones de su departamento, en la formulación de una estrategia para lograr dichos objetivos y en la forma de poner en práctica la estrategia todos los días.

De esta manera, la respuesta a la pregunta, ¿quién es el responsable del proceso de la administración estratégica? quedaría expresada en la figura I.2.3 siguiente.

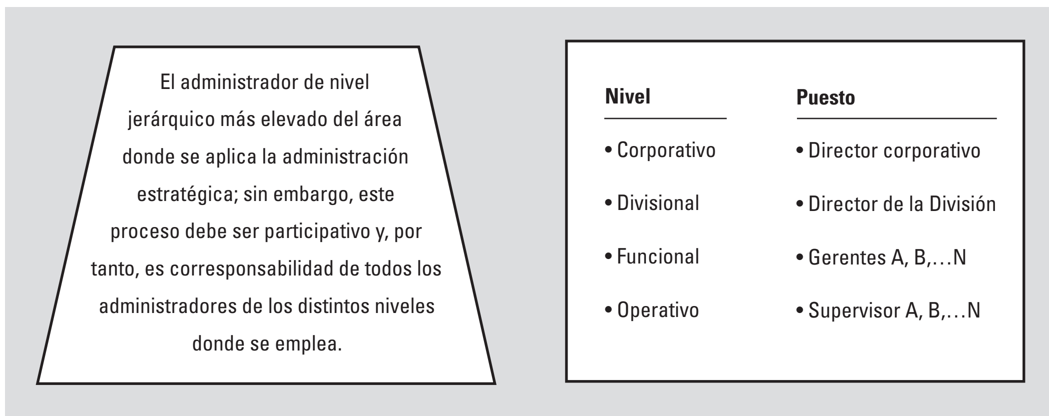


FIGURA I.2.3. ¿Quién es el responsable de la administración estratégica?

Dice A. Thompson (2004, 22) que cada administrador de la empresa tiene un papel de creador de la estrategia y de encargado de su puesta en práctica; es erróneo considerar la administración estratégica como responsabilidad exclusiva de un ejecutivo de alto nivel.

Beneficios de la administración estratégica

Actualmente los líderes de las organizaciones están obligados a pensar estratégicamente, los templos se están quedando vacíos, la familia como núcleo social se está desintegrando, el Estado ya no cumple a cabalidad su papel de rector y los clientes están tomando el mando. Éstas son señales que el mundo tiene una dinámica diferente, vivimos una etapa de globalización intensa que revoluciona el comportamiento de los individuos y las organizaciones.

Es así que la administración estratégica como un proceso de mejora continua hace que los administradores estén más alertas a los nuevos cambios, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; de igual manera promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produce un éxito final sostenido para la organización.

La administración estratégica es un medio eficaz para inducir y facilitar una mejor rentabilidad en las organizaciones lucrativas; o bien, incrementar la productividad en las organizaciones que no siendo rentables por los objetivos de carácter social que persiguen, sí deben eficientar el aprovechamiento de sus recursos.

Por lo que se refiere a rentabilidad, la administración estratégica, entre otros, puede arrojar los siguientes beneficios en:

1. Proceso de compras, fabricación, almacenamiento:
   - Perfeccionar métodos de previsión de ventas, programación de compras y producción.
   - Disponibilidad inmediata de materias primas y materiales.


ápsula técnica

Beneficios de la administración estratégica[13]

1. Permite la identificación, establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
2. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de la dirección.
3. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
4. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios.
5. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
7. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
8. Crea una estructura para la comunicación interna con el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
10. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
11. Estimula el pensamiento previsor.
12. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

[13] Greenley, G. (abril de 1996) ¿Does strategic planning, improve company performance? *Long Range planning 19*, núm. 2, pp. 106. Citado en Íbid., David, R. D., p. 16 y 17.

- Mantenimiento de inventarios óptimos de repuestos y refacciones.
- Optimizar el costo de mano de obra.
- Inventarios óptimos de productos terminados.
- Revisar y mejorar tanto el costo como la estructura de capital.

2. Proceso de ventas, distribución y cobranza:
   - Oportuno procesamiento de pedidos.
   - Óptimo sistema de distribución.
   - Determinar mejores políticas de remuneración, créditos, descuentos,…
   - Seguimiento y recuperación de cartera vencida.
3. Proceso de compras, recepción, pago:
   - Programación de compras.
   - Programar pagos en función a prioridades.
4. Sistema de información integral:
   - Estar permanentemente informados de las decisiones y de los efectos de las decisiones de la organización como un todo.

Por lo que se refiere a productividad, la administración estratégica, entre otros puede aportar los siguientes beneficios en:[14]

1. Factores externos:
   - Regulación del gobierno
   - Competencia
   - Demanda del cliente
2. Capacidad e inventario:
   - Planeación de la capacidad
   - Inventario
   - Compras
3. Producto:
   - Ingeniería de valor
   - Diversidad de producto
   - Investigación y desarrollo
4. Proceso:
   - Equipo
   - Flujo del proceso
   - Automatización
   - Selección del proceso
5. Fuerza de trabajo:
   - Objetivos (Administración por Objetivos)
   - Sindicatos
   - Remuneraciones
   - Supervisión

[14] Schroeder, R. (1992). *Administración de operaciones* (3a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 733 (fig. 23.7).

- Estructura de la organización
- Diseño del trabajo
- Capacitación
- Selección y ubicación

6. Calidad:
   - Mejoramiento de la calidad

Desde luego que las condiciones varían o cambian según se trate de una organización que pertenece al sector industrial, al sector comercio o al sector servicios. Por otro lado, existe también una amplia gama de beneficios en factores que no son de fácil dimensionamiento como los criterios para discernir la influencia de amenazas y poderlas prevenir, la comprensión de las estrategias de la competencia para contrarrestarlas y superarlas, la percepción de la resistencia al cambio para poderlo prevenir; o como lo dice F. David (2003):

> […] Que la administración estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que, de otra manera, caminaría de manera vacilante; que renueva la confianza en la estrategia del negocio actual o señala la necesidad de tomar acciones correctivas; que proporciona a todos los gerentes y empleados de una organización las bases para identificar y razonar la necesidad del cambio, y los ayuda también a ver este cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

En fin, son muchos los beneficios que aporta la administración estratégica y sus resultados saltan a la vista en las empresas que usan este proceso; en México se tienen los casos de empresas como Grupo Bimbo, Cementos Mexicanos, Grupo Televisa, Grupo Carso o Grupo Posadas.

Enfoques de la administración estratégica

Existen distintas explicaciones para la formación de estrategias, es así que dificilmente se podría afirmar que exista una única interpretación que sea aplicada en una organización, más bien, habría que entender que la formación de estrategias se realiza mediante una combinación de procesos que tienen lugar en la tarea de planeación estratégica; es decir, en las tres etapas y su realimentación.

Según Gerry Johnson y Keven Scholes[15] son siete los enfoques más importantes en el proceso de la administración estratégica:

1. Enfoque de la *selección natural*
   Es un proceso semejante al proceso de la selección natural de las especies vivas. Una organización tiene un desempeño mejor o peor que otra y responden de distintas formas a las variaciones que se producen en los procesos, las estructuras y los sistemas organizacionales. Las organizaciones que tienen un mejor desempeño pueden ser capaces de retener, duplicar o reproducir estas variaciones positivas, y de esta manera, mejorar su posición relativa a las otras organizaciones. Un autor que maneja este enfoque es H. E. Aldrich.

2. Enfoque de la planificación
   Es la forma más tradicional de entender cómo se toman las decisiones anticipadas en las organizaciones. Los elementos que comprende son la fijación de objetivos, el análisis del entorno y los recursos

[15] Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice-Hall, pp. 36-53.

de la organización, de manera que se acoplen las oportunidades y amenazas del entorno a las fortalezas y debilidades a los recursos, la generación de alternativas estratégicas y su evaluación; y la planificación de la implantación mediante procesos de asignación de recursos, la estructura de la organización y el diseño del sistema de control. Autores que manejan este enfoque son J. Argenti; George Allen y Unwin; G. A. Steiner; H. I. Ansoff; A. J. Rowe; K. E. Dickel; R. O. Mason y, N. H. Snyder.

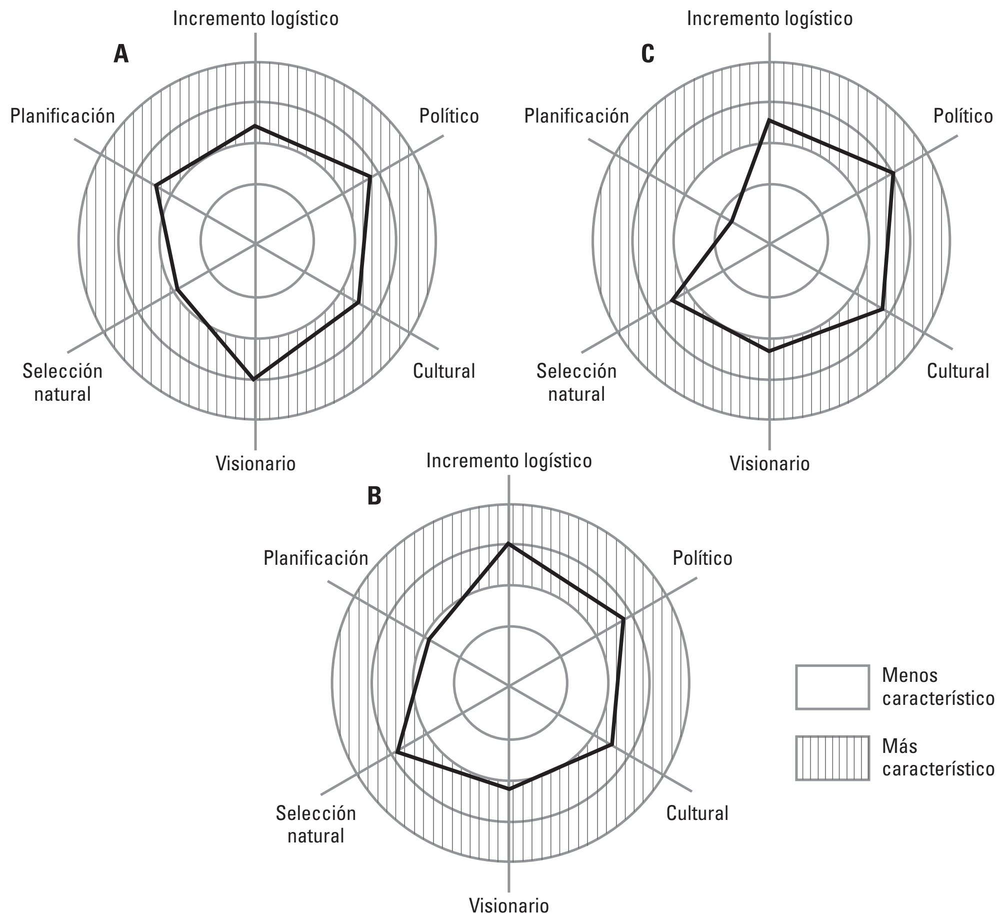
3. Enfoque lógico incremental
   Desde finales de los años cincuenta se sugirió que no era realista dirigir las estrategias mediante mecanismos de planificación lógicos y secuenciales, que no se podían considerar todas las opciones estratégicas teniendo en cuenta la totalidad de futuros posibles y evaluarlas en relación con objetivos predeterminados y precisamente definidos. Se llegó a la conclusión de que el proceso directivo podía describirse mejor como incremento lógico; es decir, que los directivos tienen la visión de dónde quieren llegar en los próximos años, pero tratan de moverse hacia dicha posición de forma evolutiva. Algunos autores que sobresalen en este enfoque son Lindblom; J. B. Quinn y E. Chaffee.

4. Enfoque cultural
   Consiste en la aplicación de la experiencia directiva acumulada a lo largo de muchos años. Los directivos no trabajan de forma aislada, sino que interactúan con otros. Su experiencia no se fundamenta sólo en la experiencia individual, sino que se basa en la experiencia organizacional y de grupo acumulada con el tiempo. Sugiere que la experiencia organizacional es más probable que se base en marcos de referencia sobre lo dado por sentado y aportados por un directivos o grupo de directivos. Este grupo podría ser, por ejemplo, una función directiva tal como la financiera, una asociación como la de los contadores, todo un sector industrial, o incluso una cultura general. Algunos autores que manejan este enfoque son E. E. Chaffee; E. Schein; J. C. Spender; A. Sheldon y R. Miles y, C. Snow.

5. Enfoque político
   Se considera que los individuos y grupos poderosos ejercen influencia en la identificación de los aspectos clave e incluso en las estrategias finalmente seleccionadas. Sería erróneo suponer que éstos surgen en un entorno políticamente neutro. Una visión política de la toma de decisiones anticipadas sugeriría que las estrategias surgen mediante procesos de regateo, negociación e intercambio de intereses políticos. Algunos autores que abordan este enfoque son H. Mintzberg (1983); E. Ferlie y C. Bennett; S. J. Hickson y, D. C. Hambrick.

6. Enfoque visionario
   La dirección estratégica visionaria está relacionada con ejecutivos que tienen capacidades intuitivas, especialmente elevadas; ejecutivos que de forma natural, se orientan a la identificación de nuevas posibilidades, nuevos esquemas e ideas, más que a la búsqueda detallada de causas y efectos o al detalle del día a día de la dirección. Es probable que vean lo que otros directivos no ven, que adopten nuevas formas de trabajo y, quizá algunas veces, que descuiden las implicaciones prácticas. Se ve también como la capacitación de los directivos para representarse más que planificar el futuro de la organización. Se puede afirmar que algunos entornos de mercado son tan turbulentos que es inútil intentar pronosticar, predecir o planificar cómo serán. Algunos autores importantes de este enfoque son D. K. Hurst; I. C. Rush y R. E. White y, R. Stacey.

7. Integración de los enfoques
   Los seis enfoques anteriores no son excluyentes y es común que los directivos vean la formación de estrategias como una combinación de esos enfoques. La figura I.2.4 es resultado de investigaciones desarrolladas en la Cranfield School of Management por A. Bailey y G. Jonson.[16]



A **Gran distribuidora.** La visión es particularmente importante y la planificación también desempeña un papel relevante.
B **Sector público.** El entorno influye significativamente, la posibilidad de elección es pequeña; predomina la selección natural en un enfoque político.
C **Modelo común.** Predominan los enfoques lógico incremental, político y cultural.

FIGURA I.2.4. Perfiles de formación de estrategias.

En efecto, la figura I.2.4 evidencia que el punto de vista de Johnson y Scholes se cumple, en cuanto que no existe una organización que en su planeación se ciña sólo a un enfoque; en estos tres ejemplos es notorio que los seis enfoques mencionados tienen lugar en los tres ca-

[16] Bailey, A. y Johnson, G. (editores D. Faulkner y G. Johnson, 1992). How strategies develop in organizations. *The Challenge of strategic Management*. UK: Kogan Page. Citado en Íbid., Johnson y Scholes, pp. 50-51.

sos con intensidades diferentes, dependiendo del tipo de organización y de las variables que más intervienen. Por otro lado no se podría afirmar que únicamente existan seis enfoques y el integrador.

Los puntos de vista de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel son también ilustrativos:[17]

Estos autores investigaron bibliográficamente, aunque con más énfasis en la práctica 10 enfoques distintos de formar estrategias. El hecho de que sean 10 enfoques no se debe a que sólo sean 10 o a que esos sean los más importantes, sino que su criterio fue de que siete es un número mágico que no iban a utilizar, que 18 era mucho para retener en la memoria, que tres era muy poco, por eso consideraron que utilizarían el número 10; es decir, el número de enfoques es meramente convencional para ellos.

De igual manera que Johnson y Scholes señalan que:

> Las organizaciones no utilizan sólo un enfoque de administración estratégica, más aún, que quienes se abocan a formar estrategias nunca disponen del total de elementos para formar bien y completamente las estrategias. Para ilustrarlo echan mano de la fábula de John Godfrey Saxe (1816-1887) que se titula *Los ciegos y el elefante*, en donde cada ciego define lo que es un elefante sólo por la parte que tocó, palpó o con la que fue a dar.
>
> Aplicado a la administración estratégica dicen que el elefante es la administración estratégica –formar estrategias– y que quienes elaboran el proceso de administración estratégica son los ciegos.

Los resultados a los que llegan se traducen en una descripción sumamente parcial de ese proceso, al igual que los ciegos sólo describen al elefante por la porción que les tocó identificar. En el cuadro I.2.2 se muestra el resumen de los 10 enfoques de H. Mintzberg y colaboradores.

CUADRO I.2.2. Principales características de los 10 enfoques de H. Mintzberg y colaboradores

Naturaleza	Enfoque o escuela	Descripción	Estrategia	Metáfora
Prescriptiva: Se ocupa más del mudo en que *debieran* formularse las estrategias que de la manera en que se crean.	De diseño	Década de los 60. Base para las dos siguientes. Como un proceso de diseño informal referido a su concepción.	Perspectiva planificada única.	Araña
	De planificación	Énfasis en los 70. Proceso más independiente y sistemático de *planificación* formal.	Los planes son descompuestos en subestrategias y programas.	Ardilla
	De posicionamiento	Énfasis en los 80 y 90. Se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico.	Posiciones genéricas planificadas (económicas y competitivas) también estratagemas.	Búfalo

continúa

[17] Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.

continuación

Descriptivas Narra la creación y desarrollo de la estrategia en el tiempo: la atención que recibe cada una y cómo algunas ganaron importancia reemplazando a otras.	Empresarial	En términos de crear una visión para el gran líder. Proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona.	Perspectiva única y personal (visión), como nicho.	Lobo
	Cognoscitiva	Utiliza los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega.	Perspectiva mental (concepto individual).	Lechuza
	De aprendizaje	No se desarrollan todas las estrategias al mismo tiempo. Emergen poco a poco a medida que la organización se adapta y "aprende".	Patrones, exclusividad.	Mono
	De poder	Proceso de negociación entre grupos en conflicto o entre instituciones y su medio ambiente externo.	Patrones y posiciones políticos y cooperativos así, como estratagemas evidentes y encubiertas.	León
	Cultural	Proceso fundamentalmente colectivo y cooperativo. Se basa en la experiencia y el aprendizaje de todos.	Perspectiva colectiva, exclusividad.	Pavo real
	Ambiental	Proceso reactivo, donde la iniciativa debe buscarse en su contexto externo.	Posiciones específicas (llamadas nichos en ecología de población), genéricas.	Avestruz
	De configuración	Combinación de las anteriores. Busca la integración. Considera el proceso como de transformación.	Cualquiera de las anteriores, en contexto.	Camaleón

Para conocer la evolución de las 10 escuelas o enfoques los mismos autores (Mitzberg y colaboradores) presentan algunas gráficas que ilustran la forma cómo se comportan en el tiempo, de acuerdo con su actividad y que se expresa por la cantidad de publicaciones y atención dentro del *management* estratégico, según se muestra en la figura I.2.5.

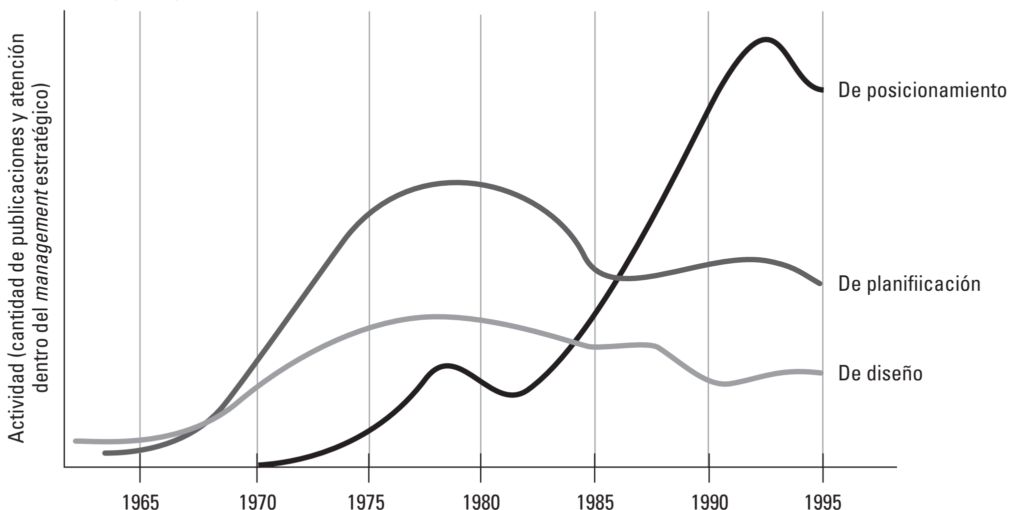


FIGURA I.2.5. Evolución de las 10 escuelas.

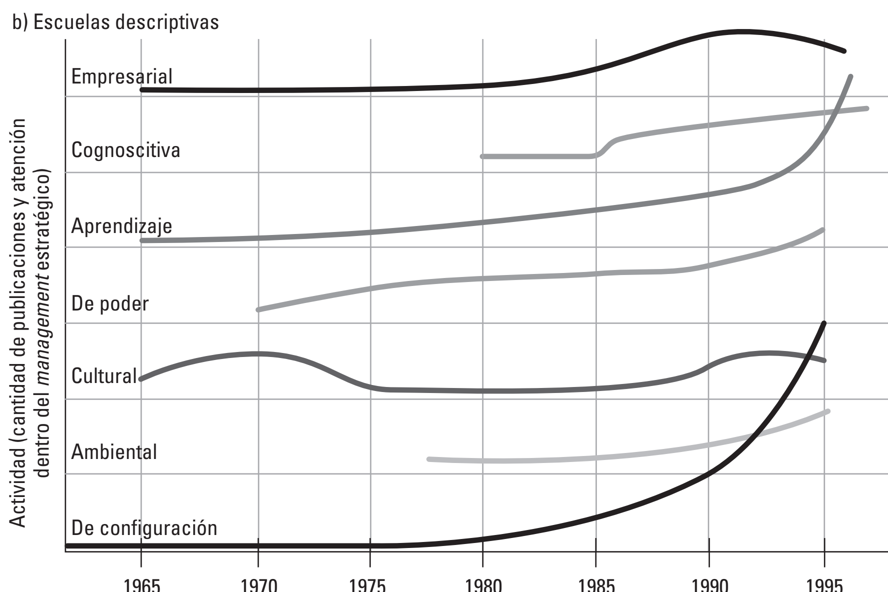


FIGURA I.2.5. Evolución de las 10 escuelas.

La figura I.2.5 muestra que la administración estratégica, como tal, ha tenido momentos en que la preocupación por los escenarios futuros ha sido muy notoria, incluso hasta eufórica y otros momentos en que ha decaído ese énfasis. De igual manera se observa que son múltiples los enfoques con que se emplea el proceso estratégico; sin embargo, son coincidentes los autores en los enfoques que más se emplean.

Johnson y Mintzberg en distintos tiempos y tal vez sin conocer sus escritos abordan los mismos enfoques e incluso con la misma denominación. Desde luego que al revisar los procesos organizacionales y tratando de aplicarlos a la forma en que se aborda la administración estratégica se podrían deducir otros tantos enfoques más, como por ejemplo, en un enfoque tecnológico, de innovación, de comunicación, global o revolucionario.

Por otro lado, es importante resaltar que un repaso, un tanto exhaustivo a la literatura que trata el tema, lleva a deducir que el enfoque que más se utiliza en la actualidad es una combinación del *enfoque de planificación* y del *enfoque de posicionamiento*, esto es, el nuevo enfoque considera del *posicionamiento* los puntos de vista del general chino Sun tzu, de otro maestro de la estrategia militar como von Clausewitz, de M. Porter y aportaciones del Grupo Consultor de Boston; mientras que del enfoque de *planificación* adopta conceptos clave como son visión-misión, objetivos, estrategias, implantación y realimentación, por citar algunos.

Reto contemporáneo

El proceso de la administración estratégica se adapta a las condiciones cambiantes del entorno externo de las organizaciones. Una crítica recurrente se da en los plazos que se manejan, ya que se dice que difícilmente se pueden formular objetivos a largo plazo, puesto que los cambios son tan profundos que en cinco años o menos la situación puede ser totalmente diferente a lo esperado:

> Cambia la conducta y necesidades de los clientes, cambian las competencias de los trabajadores, cambia la tecnología, incluso, las economías de escala y los cuantiosos presupuestos para publicidad, ya no son tan eficaces como solían serlo.

La hipercompetencia es el resultado de la dinámica de las maniobras estratégicas de rivales globales e innovadores; no obstante a principios del siglo XXI cada vez toman mayor fuerza las estrategias de cooperación e incluso las estrategias de no tomar en cuenta a los competidores, como es el caso de las estrategias del *Cirque du Soleil.*

Los dos motores básicos de principios de siglo XXI son el surgimiento de una economía global y la tecnología, concretamente, los veloces cambios tecnológicos.[18]

Economía global

Dicen M. Hitt y colaboradores (1004, 11) que la economía global es en la que los bienes, los servicios, las personas, las habilidades y las ideas transitan libremente mediante fronteras geográficas. Esta condición global ha generado importantes retos y desafíos que los países y las empresas que estén preparados sabrán aprovechar.

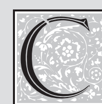
Actualmente la Unión Europea es el mercado más grande del mundo y se espera que para el año 2015, el PIB de China será superior al de Japón, aun cuando el producto per cápita seguramente será menor.[19] Algunas consecuencias de la globalización son:

- Competitividad:
  Un país es tan competitivo como la suma de la competitividad estratégica de sus empresas.
- Interdependencia:
  Los países más competitivos son aquellos que disponen de recursos y capacidades y los comparten con otros países igualmente dotados.
- Oportunidades:
  Se incrementan notoriamente para los países y para las empresas que compiten en el contexto mundial.
- Incremento del PIB mundial:
  En 2001 el comercio global de bienes y servicios representó aproximadamente 25% del PIB mundial (y va en aumento).
- Eficiencia operativa:
  La competencia global ha elevado las normas de desempeño en muchos sentidos, en la calidad, el costo, la productividad, el tiempo para introducir productos.
- Inversiones internacionales:
  Tienen muchas procedencias y se enfilan hacia diversas regiones del mundo.

Tecnología

El concepto tecnología incluye todo lo relacionado al conocimiento. Implica una revolución en todos los actos de la vida, precisamente,

[18] Íbid. Hitt y colaboradores, p. 11.
[19] Nocera, J. (02 agosto 1999). Five lessons from lomega. *Fortune, 2*; pp. 251-254.


ápsula ilustrativa

Haga del trabajo una aventura[20]

-Viajar sin boleto-

El 31 de enero de 1995, *Southwest Airlines* se convirtió en la primera aerolínea en ofrecer viajes sin boleto en todo su sistema. Este hecho es un ejemplo de su creatividad y el espíritu empresarial que muestran los empleados de Southwest cuando están en problemas. La empresa había sido expulsada de los tres sistemas principales de reservaciones.

Apollo, el sistema de United, sacó a la compañía cuando ésta decidió crear el United Shuttle; Continental expulsó a Southwest debido a la competencia con Continental Life (otro clón de Southwest); y Southwest fue degradada en el Worldspan de Delta debido a su entrada en el pivote de Salt Lake City de Delta.

La sabiduría convencional dice que si 55% del negocio de usted se da a través de sistemas de reservaciones por computadora y a usted lo expulsan de tres de estos sistemas, estará en graves problemas. A no ser, por supuesto, que decida pasar por alto esos sistemas de reservaciones por completo.

[20] Freiberg, K. y Freiberg J. (1999). *¡Chiflados!* México: CECSA, p. 151.

por la creciente oferta de satisfactores, productos de la tecnología más cómodos y baratos para algunos consumidores que cada día disponen de menores recursos. La globalización trajo multitud de productos y servicios novedosos consecuencia de mayor atención al conocimiento que se manifiesta de distintas maneras como *Internet*, *Intranet*, virtualización, redes y sociedades en conexiones virtuales que promueven un nuevo orden en el mundo global.

Como lo apunta I. Chiavenato, en este contexto las empresas .com definieron los nuevos estándares de la llamada Nueva Economía, revolucionaron la forma de hacer negocios, crearon una nueva forma de trabajar y una nueva cultura de relación entre las personas.[21]

Es en este mundo contemporáneo donde la administración estratégica cobra particular relevancia, ya que para entrar en los mercados internacionales, incluso, comenta M. Hitt, 2004:

> Cuando se trata de empresas que tienen bastante experiencia, primero deben planear las cosas cuidadosamente y elegir los mercados adecuados para entrar y después tienen que desarrollar las estrategias más eficaces para operar con éxito en los mismos.

Proceso de administración estratégica adoptado

Después de hacer un recorrido por los conceptos fundamentales de la administración estratégica se presentará el diagrama que se adoptó en este libro, el cual considera sobre todo los enfoques prescriptivos de H. Mintzberg, sin que sea exactamente sólo uno, en virtud de que desde el punto de vista personal, en prácticamente todas las propuestas no queda suficientemente claro cómo se realiza el puente entre la etapa de la planeación y la etapa de la implantación. Es así que la propuesta de la figura I.2.6 corresponde a un modelo ecléctico, con la intención de facilitar la comprensión de las etapas y los pasos que implica el proceso de la administración estratégica.

En la figura I.2.6 se encuentran representadas las tres etapas del proceso estratégico de planeación integradas por 15 bloques que se describen a lo largo del libro y que se desarrollan mediante 11 capítulos (o sesiones) en las páginas siguientes. Al inicio de cada capítulo se presenta el diagrama de bloques para que el lector pueda ubicar qué parte del proceso es la que se está tratando.

Como se anunció, no se trata de ninguno de los tantos modelos que con anterioridad se señalaron, sino una representación que se enumeró del 1 al 15 para facilitar la secuencia.

En esta secuencia se indica de qué bloques se trata y en el desarrollo se combinan aspectos teóricos con aspectos prácticos, que se concretan con el uso del método de caso, con el propósito de que el lector pueda adentrarse en situaciones que enfrentará en la vida real. Con esta intención en el capítulo anterior se incluyó una breve semblanza de lo que es el método de caso que se emplea con fines didácticos.

[21] Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 538.

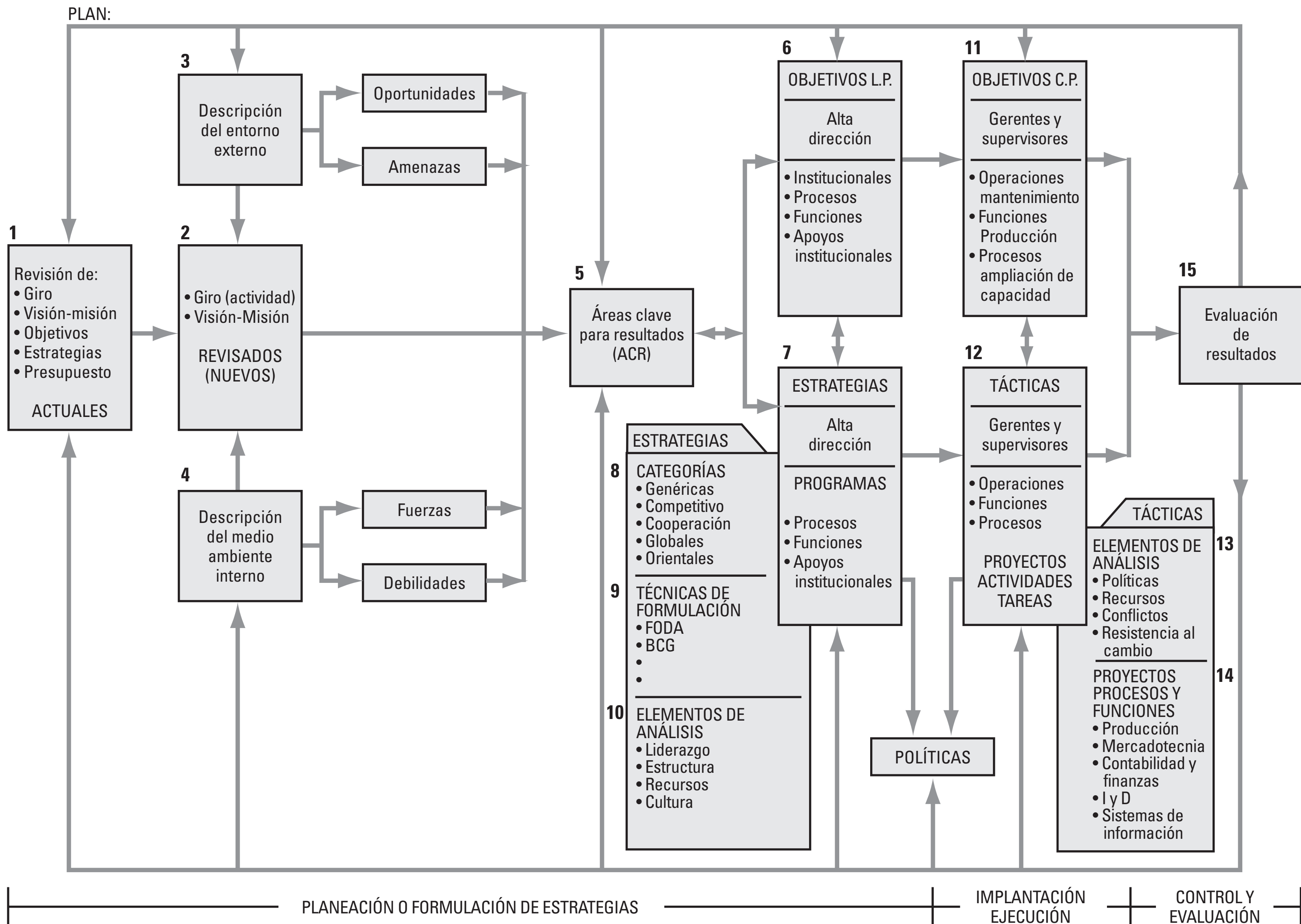
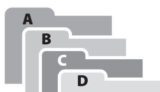
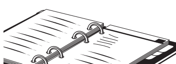


FIGURA I.2.6. Modelo de administración estratégica adoptado.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Actividad
- Administración estratégica
- Amenazas
- Debilidades
- Diagnóstico
- Dirección estratégica
- Enfoques de administración estratégica
- Entorno externo
- Estrategias
- Etapas de la administración estratégica
- Fortalezas
- Giro o actividad
- Medio ambiente interno
- Misión
- Niveles de la planeación
- Niveles organizacionales
- Objetivos
- Oportunidades
- Plan
- Planeación estratégica
- Políticas
- Programa
- Proyecto
- Reto contemporáneo
- Tácticas
- Tarea
- Visión



RESUMEN

- La administración estratégica y la administración clásica son conceptos que se refieren a lo mismo y tienen el mismo propósito; es decir, hacer eficientes a las organizaciones.
- El concepto planeación estratégica se emplea en el mundo de los negocios, mientras que los conceptos administración estratégica y dirección estratégica se usan más en el ambiente académico. Los tres se emplean como sinónimos y se entiende que administración estratégica es un proceso de tres fases:
  - Planeación
  - Implantación
  - Control y evaluación

- La administración estratégica es inherente al funcionamiento de una buena organización y se refiere a un proceso de mejora continua.
- El proceso estratégico de planeación dispone de su propio lenguaje, un lenguaje sencillo que habrá de conocer quien se aboque a su estudio.
- Los términos básicos de la administración estratégica son:
  - Diagnóstico
  - Giro
  - Visión-misión
  - Objetivos
  - Estrategias
  - Tácticas
  - Políticas
- Los términos básicos de los niveles de planeación son:
  - Plan
  - Programa
  - Proyecto
  - Actividad
  - Tarea

- La administración estratégica se emplea en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones (corporativo, divisional o unidad de negocio, funcional y operativo) que se asocian estrechamente a los niveles de la planeación (plan, programa, actividad y tarea).
- El administrador de nivel jerárquico más elevado en las organizaciones es el responsable del proceso de administración estratégica; sin embargo, el proceso es participativo y, por tanto, es corresponsabilidad de todos los administradores donde se emplea.
- Las organizaciones que emplean administración estratégica reportan beneficios tangibles e intangibles.
- Se hace tangible la rentabilidad y la productividad.
- Lo intangible es de difícil medición pero resaltan evidencias como personal con criterios para detectar influencias del entorno, comprensión de estrategias de la competencia para contrarrestarlas, percepción de los cambios de manera anticipada y disciplinada para seguir un camino trazado previamente.
- La administración estratégica se aborda con distintos enfoques que toman en cuenta algún concepto o proceso organizacional clave.

- Gerry Johnson y Keven Scholes consideran siete enfoques, mientras que H. Mintzberg y colaboradores distinguen 10 escuelas.
- Ambos coinciden en que existen enfoques basados en planificación, cultura, política, visión (empresa) y una combinación de los mismos.
- El enfoque que más se ha empleado es el que combina planificación con posicionamiento.
- La administración estratégica toma cada día mayor relevancia por la profundidad de los cambios y la rápida adaptación que éstos demandan.
- Dos motores mueven la economía, la globalización y la tecnología que se expresa de muy distintas maneras. Donde hay conocimiento hay tecnología, donde hay tecnología hay cambio y donde hay cambio debe haber administración estratégica.
- El presente libro adopta un modelo ecléctico de administración estratégica que contiene tres fases, 15 bloques y la respectiva realimentación.
- Se abordan los bloques en secuencia, se explican teóricamente y la práctica se realiza con estudios de caso.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. Describa brevemente La lección de las 180 mujeres y comente cómo se aplica en la vida profesional de los administradores.
2. Considera usted que sería correcto afirmar que la administración estratégica y la administración clásica se refieren a lo mismo. Explíquelo.
3. Mencione tres definiciones de administración estratégica y discuta su contenido.
4. Dé cuatro razones de por qué la administración estratégica es inherente a las organizaciones.
5. Defina y dé ejemplos de los siguientes conceptos:
   - Plan
   - Programa
   - Proyecto
   - Actividad y tarea
   - Diagnóstico
   - Entorno externo
   - Oportunidad
   - Amenaza
   - Medio ambiente interno
   - Fortaleza
   - Debilidades

6. ¿Qué considera usted que debe definir primero una persona que decide invertir en un negocio y explique su respuesta:
   - Su giro
   - Su visión
   - Su misión
   - Sus objetivos

7. ¿Cuáles son las principales diferencias entre los conceptos estrategias-tácticas y políticas-reglas?
8. ¿Considera usted que la administración estratégica se puede utilizar en cualquier nivel de la estructura organizacional? Argumente su respuesta.
9. ¿Quién, desde su punto de vista es el responsable de que la administración estratégica se aplique con éxito en la organización?
10. La administración estratégica, apropiadamente utilizada, conlleva beneficios tangibles e intangibles. Elabore una buena reseña de esos beneficios.
11. Haga una breve discusión de los enfoques de administración estratégica propuestos por Gerry Johnson y Keven Scholes. ¿Desde su punto de vista qué enfoque tiene mejor sustento teórico?
12. ¿Qué opina usted de que sean 10 los enfoques que propone H. Mintzberg y colaboradores?
13. Describa los enfoques o escuelas prescriptivas y haga algunos comentarios sobre las escuelas descriptivas.
14. ¿Cuáles son los dos motores básicos de la nueva economía? Describa el perfil de cada uno de estos motores.
15. Dibuje el proceso de administración estratégica adoptado y elabore una crítica de su diseño.

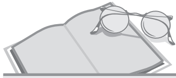
TRABAJO DE CAMPO: PRÁCTICAS

1. Formar grupos de cuatro personas para realizar una investigación documental sobre la historia de la planeación en México. El objetivo es elaborar una reseña de cómo se ha aplicado la planeación en México, particularmente de 1965 en adelante. Se sugiere el siguiente índice para presentar el informe:

   Índice
   Introducción
   I. Planeación en el sector público
   II. Planeación en el sector privado
   III. Impacto de la planeación en México
   IV. Fallas de la planeación
   V. Planeación en México y planeación en otros países
   Conclusiones
   Recomendaciones
   Bibliografía

2. Visitar el asentamiento de la cultura teotihuacana para observar su planificación urbana, de tal suerte que se presente un reporte donde se describa esa ciudad con base en lo que se observó *in situ*, complementado con datos históricos de su planificación. Importa resaltar la visión que tuvo esta cultura respecto de la urbanización y el triunfo excepcional de la arquitectura ritual mesoamericana.
3. Formar grupos de cuatro participantes para revisar el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y contestar las siguientes preguntas:
   - ¿Qué visión y qué misión se plantean para un México donde abundan los recursos y resaltan las desigualdades?
   - ¿Es posible detectar las tres etapas de la planeación?
   - ¿Cuáles son las estrategias más relevantes?
   - ¿Cuáles considera que son las principales fallas y omisiones, así como lo más relevante en cuanto a potencialidades y aciertos del plan sexenal?
   - ¿En qué podría estar el éxito o fracaso del plan?
   - ¿Cuál es su opinión respecto a los recursos necesarios para operar el plan y de la forma como se evalúan los resultados?
   - ¿Se expresa con claridad en el plan?

4. Con mente de estratega ver la película *Corazón valiente*, con Mel Gibson o *El último Samurai*, con Tom Cruise, para desarrollar una descripción comentada de la visión-misión, objetivos y estrategias que tenían los personajes centrales del film. De igual manera, elabore un listado de las principales estrategias y tácticas que pusieron en práctica estos personajes.
5. Formar grupos de cuatro participantes con el propósito de comentar y discutir el modelo de administración estratégica adoptado, de tal manera que se disipen las dudas y se aclaren los puntos obscuros para que su aplicación se lleve a cabo sin contratiempos.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

Un concepto de planeación de empresas

Russell L. Ackoff. Limusa-Noriega, 1997.

Es un libro breve y amigable en su lectura, de lenguaje sencillo y claro en sus conceptos. Se refiere más a la filosofía de la planeación que a una guía para planear. El mismo autor dice que el libro de ninguna manera se debiera considerar como un manual, más bien trata sobre lo que debiera hacerse, quién debiera hacerlo y por qué.

Parece un buen principio para quienes se están adentrando en el mundo de la planeación, permite conocer y comprender conceptos esenciales del tema que estructura de manera bien razonada.

Contenido:
1. Naturaleza y contenido de la planeación
2. Objetivos y metas
3. Políticas y cursos de acción
4. Planeación de recursos
5. El diseño de la organización
6. El control
7. Organización del esfuerzo de la planeación

La planificación de la empresa del futuro

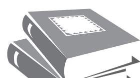
Russell L. Ackoff. Limusa-Noriega, 1997.

Complementa el libro anterior, es más amplio con un enfoque de planeación idealizada.

Instrucciones: Elabore de cualesquiera de las dos lecturas un reporte en dos cuartillas que contenga los puntos relevantes, analogías o metáforas, crítica y opinión.

¡Cuidado con el hombre de un solo libro!

Isaac D'Israeli (1766-1840). Crítico e historiador inglés.



BIBLIOGRAFÍA

1. Thompson, A. y Stickland III, A. (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 6.
2. Hitt, A. M., Ireland, R. D. y Hoskinsson, R. E. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos globales* (5a. ed.). México: Thomson, pp. 7 y 8.
3. David, R. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Educación, p. 5.
4. COPLAMAR (S/A). *Macroeconomía de las necesidades esenciales de México*. México: Siglo XXI.
5. Ander-Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación* (13a. ed.). España: Siglo XXI, pp. 37 y 38.
6. Hampton, D. (1989). *Administración*. (3a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, p. 187.
7. Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (1999). *Hablan los gurús*. Colombia: Norma, pp. 22 y 23.
8. Pearce II, J. y David, F. (mayo de 1987). The bottom line on corporate mission statements, *Academy of Management 1, núm. 2*, p. 109. Citado en Ibíd. David, F., p. 10.
9. Musashi, M. (1997). *El libro de los cinco anillos*. México: Diana, p. 1.
10. Ackoff, R. L. (1997). *Planificación de la empresa del futuro* (11a. reimpresión). México: Limusa-Noriega Editores, p. 85.
11. Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración* (6a. ed.). México: Pearson Educación, p. 325.
12. Ibíd., Thompson, A. y Strickland III, p. 21.
13. Greenley, G. (abril de 1996). ¿Does strategic planning, improve company performance? *Long Range planning* 19, núm. 2, p. 106. Citado en Ibíd., David, R. D., pp. 16 y 17.
14. Schroeder, R. (1992). *Administración de operaciones* (3a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 733 (fig. 23.7).
15. Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice Hall, pp. 36-53.
16. Bailey, A. y Johnson, G. (Editores D. Faulkner y G. Johnson 1992). How strategies develop in organizations. *The Challenge of strategic Management*. UK: Kogan Page. Citado en Ibíd., Johnson y Scholes, pp. 50-51.
17. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.
18. Ibíd. Hitt y colaboradores, p. 11.
19. Nocera, J. (02 agosto 1999). Five lessons from lomega. *Fortune*, 2; pp. 251-254.
20. Freiberg, K. y Freiberg J. (1999). *¡Chiflados!* México: CECSA, p. 151.
21. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 538.



Etapa de la planeación

Capítulo

1

Revisión de negocio, visión, misión, objetivos y estrategias (actuales) Negocio, visión, misión (nuevos)



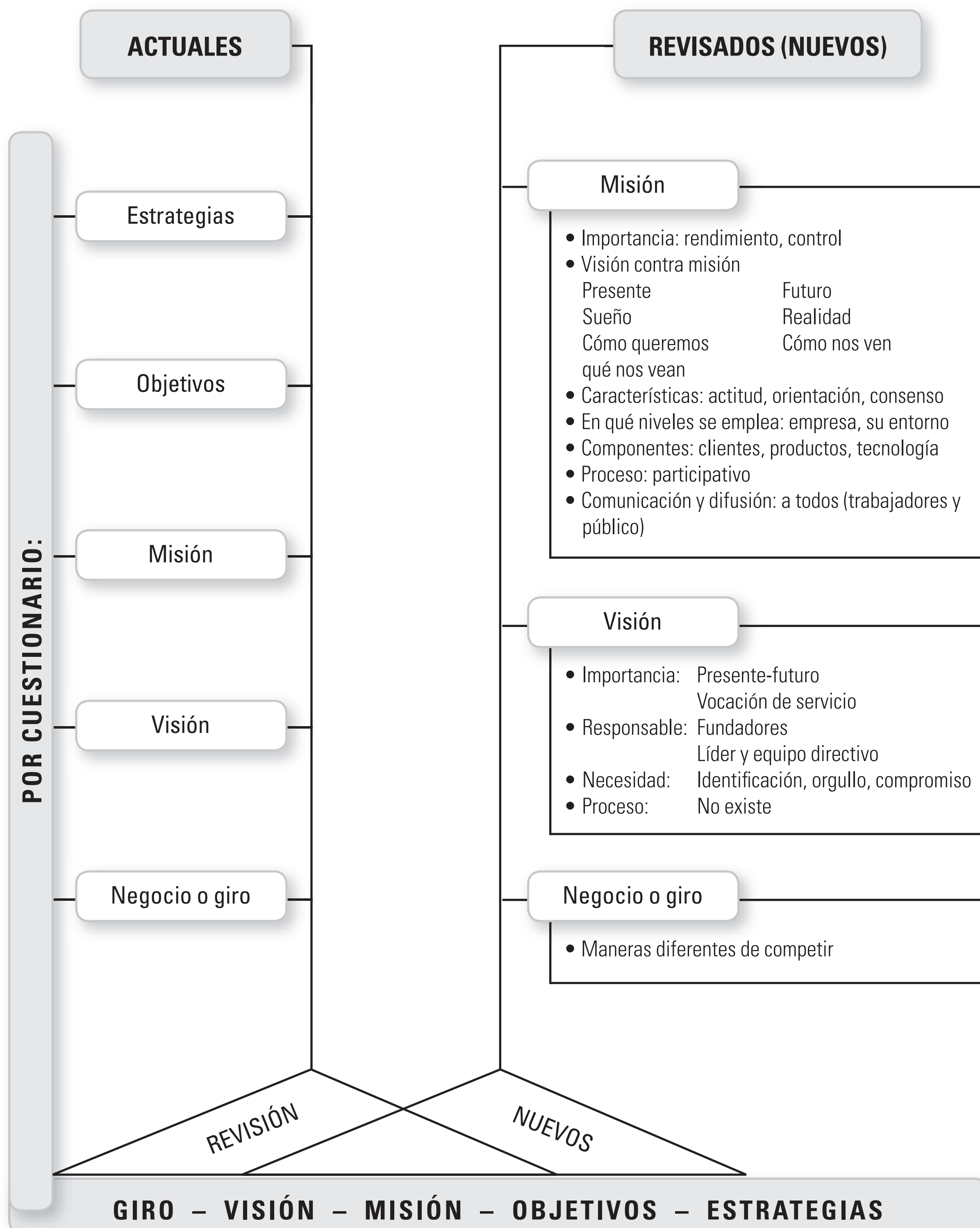
CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo, el alumno será capaz de:

- Comprender y aplicar el modelo de administración estratégica adoptado en cualquier tipo de organización.
- Discutir por qué es necesario definir la actividad (o negocio) de una organización, antes de su visión y misión.
- Explicar las ventajas que se presentan al conocer de manera resumida, cuál es la situación que guarda el giro, la visión, la misión, los objetivos y las estrategias al iniciar el proceso de la administración estratégica.
- Saber los criterios para definir el negocio, así como aplicar el proceso por el cual debe pasar la organización para determinar su negocio o rectificar su definición.
- Identificar las diferencias entre los conceptos visión y misión, de tal suerte que se pueda participar con los conocimientos suficientes para elaborar las declaraciones de la visión-misión de cualesquier organización.
- Aportar propuestas para comunicar y difundir con éxito la visión y misión de la empresa.

Mapa conceptual



Atacar mediante estratagemas

Busque circunstancias que garanticen la victoria

El arte de la guerra. Sun tzu. Capítulo 3.

La excelencia suprema de la guerra es vencer al enemigo sin pelear; para ello el plan de acción es:

- Atacar la estrategia del enemigo.
- Desestabilizar sus alianzas por métodos diplomáticos.
- Atacar a su ejército en el campo.
- El peor plan de acción es atacar ciudades amuralladas.

¿Cómo usar las tropas?

- Si la proporción a su favor es de 10 a 1: rodéelo.
- Si la proporción a su favor es de 5 a 1: atáquelo.
- Si la proporción a su favor es de 2 a 1: emplee la fuerza.
- Si la proporción a su favor es de 1 a 1: divida.

Si el número es menor, sea capaz de defender, y si todo le es desfavorable, sea capaz de eludir al enemigo.

¿Cuándo el soberano (director general) perjudica al ejército?

- Cuando ordena avances o retrocesos sin conocer las circunstancias. Los oficiales quedan perplejos.
- Cuando interfiere en su administración sin conocer sus asuntos internos. Siembra dudas y desconfianza.
- Cuando interfiere con la dirección del combate, ignorando el principio de adaptación a las circunstancias. Lleva a la anarquía y aleja la victoria.

Estrategias que garantizan la victoria:

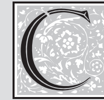
- Saber cuándo pelear y cuándo no.
- Entender el manejo de la fuerza superior y de la fuerza inferior.
- Disponer de filas unidas con los mismos propósitos.
- Estar preparado y al acecho de un enemigo que no está preparado.
- Contar con generales competentes y que no interfieren con el soberano.

Es por eso que:
Conozca al enemigo y conózcase a usted mismo. Si ignora a su enemigo y se ignora a usted mismo, seguramente será derrotado en cada batalla.

Introducción

En este capítulo da inicio el recorrido de la administración estratégica. Será un fascinante paseo por las tres etapas que lo componen.

La ruta a seguir será la que se indica en el *modelo de administración estratégica*, que para recordar su contenido se presenta en la figura II.1.1.



itas memorables

El género humano que tengamos, dependerá de la clase de planes que hagamos ahora. Si no formulamos ninguno, es muy posible que no tengamos mundo alguno.

W. Ramsey y C. Anderson.

Planificar sin actuar es fútil e inútil, y actuar sin planificar suele ser fatal.

Ezequiel Ander-Egg.

La planificación estratégica no contempla las decisiones futuras, sino el futuro de las decisiones de hoy día.

Peter Drucker.



ápsula cultural

Trascendencia de una misión conocida

Misión de los doce discípulos[1]

Marcos 6.7-13

Después llamó a los doce, y comenzó a enviarlos de dos en dos y les dio autoridad sobre los espíritus malignos. Y les mandó que no llevasen nada para el camino, sino solamente el bordón; ni alforja, ni pan, ni dinero en el cinto, sino que calzasen sandalias y no vistieran dos túnicas.

Y les dijo:

Donde quiera que estéis en una casa, posad en ella hasta que salgáis de aquel lugar.

Y si en algún lugar no os recibieren ni nos oyeren, salid de ahí, y sacudid el polvo que está debajo de vuestros

Continúa... (pág. 69)

1 *La Liga Bíblica* (1991). *La biblia devocional de estudio.* (Revisión 1960). La Liga Bíblica, Marcos 6.7-13 y Lucas 9.1-6.

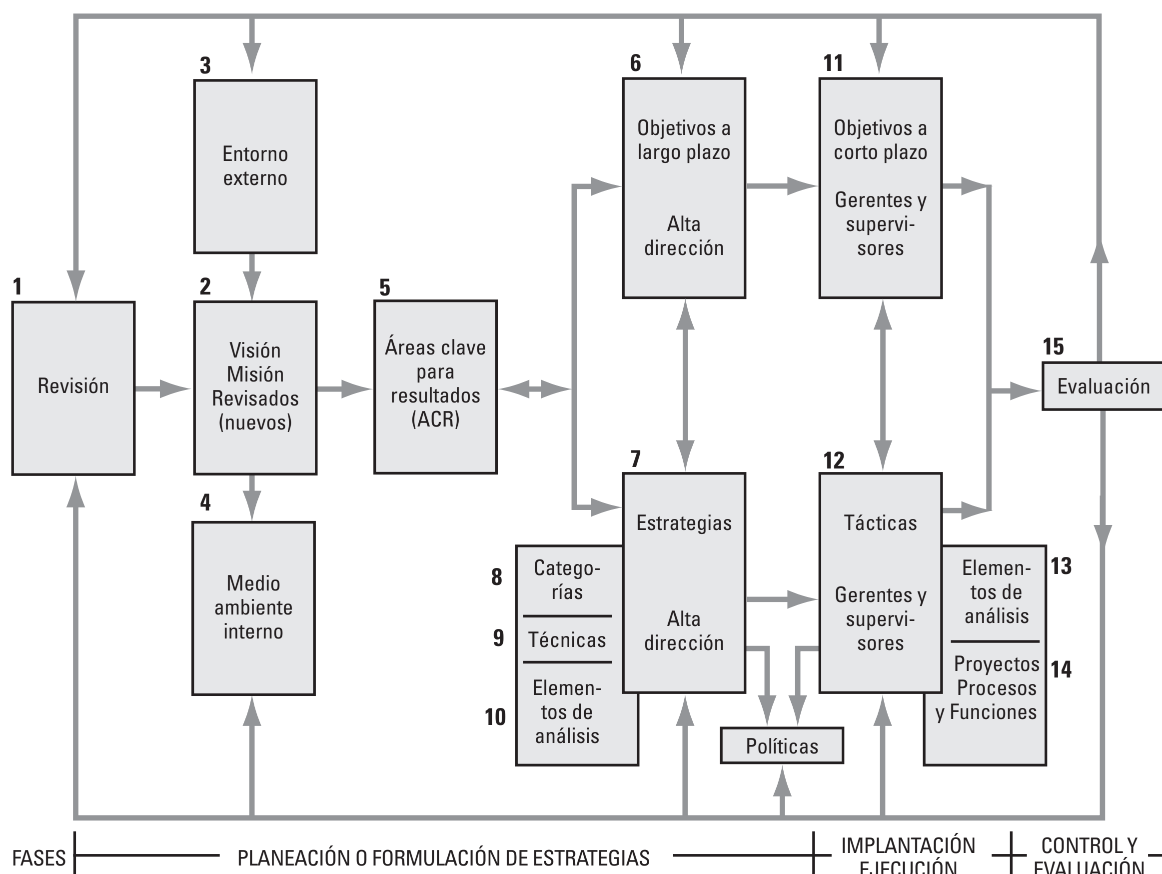


FIGURA II.1.1. Proceso resumido de administración estratégica adoptado.

Se distinguen tres fases que comprenden, a su vez, 15 bloques, los cuales servirán de base para desarrollar el proceso de la administración estratégica que se integrará por 11 capítulos, según el cuadro II.1.1.

CUADRO II.1.1. Capítulos para abordar la administración estratégica

Número de capítulo	Número de bloque	Concepto de administración estratégica
Fase o etapa de planeación		
1	1 y 2	Revisión de giro, visión, misión, objetivos y estrategias actuales. Giro, visión y misión nuevos.
2	3	Descripción del entorno externo.
3	4	Descripción del medio ambiente interno.
4	5 y 6	Áreas clave para resultados y objetivos de largo plazo.
5	5, 7 y 8	Áreas clave para resultados, estrategias y categorías.
6	7-9	Estrategias. Técnicas para formular estrategias.
7	7-10	Estrategias. Elementos de análisis.
Parte III: Fase o etapa de implantación-ejecución		

continúa

continuación

Fase o etapa de implantación-ejecución		
1	11	Objetivos a corto plazo.
2	12 y 13	Tácticas y elementos de análisis.
3	12 y 14	Tácticas y proyectos, procesos y funciones.
Fase o etapa de evaluación de resultados		
1 (único)	15	Seguimiento, control y evaluación.

FIGURA II.1.2. Esquema del proceso de administración estratégica para ubicar el capítulo, los bloques y el concepto.

Bloque 1:
Revisión de giro, visión, misión, objetivos y estrategias actuales
El proceso de administración estratégica es de suma importancia para el nacimiento, crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o muerte de las organizaciones. Se puede llevar a cabo mediante las alternativas:

Alternativa 1
Se contrata una empresa consultora experta en el tema, la cual se responsabiliza de todo el proceso y sus resultados. La experiencia dice que se garantiza el éxito; sin embargo, los honorarios son elevados.

Alternativa 2
Se integra un grupo coordinador con personal de la propia empresa y representantes clave de todas las áreas. La experiencia dice que si al personal de la empresa no se le libera de sus actividades cotidianas, que pueden ser muy exhaustivas, los resultados serán magros, puesto que se habrá descuidado la operación cotidiana y el proceso de la administración estratégica no tendrá los resultados esperados.

Puede existir una tercera opción, que consiste en contratar a un consultor externo para realizar el proceso que coordinará un grupo formado con personal de las áreas funcionales clave de la empresa. La experiencia dice que los resultados son buenos, sobre todo para las empresas pequeñas y medianas, siempre y cuando la alta dirección se involucre en el proceso. Esto último es igualmente válido para las alternativas anteriores.

Continuación

pies, para testimonio de ellos. De cierto os dijo que en el día del juicio, será más tolerable el castigo para los de Sodoma y Gomorra, que para aquella ciudad.

Y saliendo, predicaban que los hombres se arrepintiesen.

Y echaban fuera muchos demonios, y ungían con aceite a muchos enfermos, y los sanaban.

Lucas 9.1-6
Habiendo reunido a sus doce discípulos, les dio poder y autoridad sobre todos los demonios, y para sanar enfermos.

Y los envió a predicar el reino de Dios, y a sanar a los enfermos.

Y les dijo:

No toméis nada para el camino, ni bordón, ni alforja, ni pan, ni dinero; ni llevéis dos túnicas.

Y en cualquier casa donde entréis, quedad allí, y de allí salid.

Y donde quiera que no os recibieren, salid de aquella ciudad, y sacudid el polvo de vuestros pies en testimonio contra ellos.

Y saliendo, pasaban por todas las aldeas, anunciando el evangelio y sanando por todas partes.

Ahora bien, independientemente de cuál sea la forma de trabajar, el proceso inicia con la revisión de la situación de los conceptos clave. El primero de ellos es:

Giro

Actividad principal o negocio que opera la empresa. Este concepto debe estar definido clara y explícitamente; si es necesario revisarlo y volver a definirlo una y otra vez. Constantinos Markides señala que no hay una manera correcta de definir un negocio. El truco es identificar una definición que concuerde con las habilidades especiales de la empresa o de lo que se pretende que sea la empresa. Al proceder así, la compañía maximiza el impacto de esas capacidades frente a sus competidores y le da la ventaja que necesita para ser rentable.[2] Dentro de esta lógica, lo que sigue de manera natural es la revisión de:

Visión

Es el enunciado que expresa hacia dónde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro. Su declaración sigue a la definición del giro o negocio. La formula el fundador y posteriormente la revisan los altos niveles, es simbiótica con la misión y se revisan al mismo tiempo.

Misión

Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. La misión se crea, empieza por la visión a largo plazo. Donde existe una creación física (misión) existe siempre una creación mental previa (visión). La misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión. Se revisa periódicamente, no existe un plazo que se recomiende para su revisión. Las organizaciones (empresas), por lo común, revisan su misión después de periodos largos (unos 10 años), aunque se puede revisar cuando así se considere.

Objetivos

Son los resultados y los logros que las organizaciones desean alcanzar. Concretan la visión y la misión. Es la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensiona la misión. Es posible que con el correr del tiempo se lleguen a perder los contenidos de la visión y misión para atender sólo emergencias del mercado o propósitos de rentabilidad. Es por esta razón que se hace necesario revisar la congruencia de los cuatro conceptos hasta aquí señalados: giro, visión, misión y objetivos que se agregan en esa revisión:

Estrategias

Son los medios para alcanzar los objetivos. El buen estratega de negocios es ese visionario que al mismo tiempo procesa en el cerebro los cinco conceptos y los hace congruentes. No se pueden concebir las empresas de manera independiente en lo que se refiere a sus conceptos estratégicos, esto es, va en paralelo la concepción del proceso, aunque en la práctica pareciera que la generación y aplicación de los conceptos se van presentando en serie.

Dicho lo anterior, procede comentar que esta revisión previa de la situación que guarda la empresa se lleva a cabo de manera breve y como indicador inicial para quienes aplican el proceso

[2] Markides, C. (2000). *En la estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias*. Colombia: Norma, p. 55.

de la administración estratégica. Bien se puede realizar esta revisión mediante la aplicación y procesamiento de un instrumento que contemple lo esencial de cada concepto. Una sugerencia podría ser un cuestionario para recoger información, y sería como se presenta en el cuadro II.1.2.

CUADRO II.1.2. Cuestionario para la revisión de giro, visión, misión, objetivos y estrategias actuales

- Favor de contestar este cuestionario con la mayor imparcialidad posible.
- Tiene como propósito conocer, de manera preliminar, cuál es la situación que guarda su empresa para consolidar los aciertos y atender las posibles fallas.

Instrucciones

- En el paréntesis marque con una ✖ la respuesta que usted considera es la más apropiada.
- No deje ningún enunciado sin respuesta.

Giro

¿Conoce cuál es el giro o negocio principal de la empresa donde trabaja? Nos referimos a las habilidades especiales que la hacen mejor que sus competidores. Lo conozco:

( ) Muy bien ( ) Bien ( ) Regular ( ) Poco ( ) No lo conozco

En esta empresa se trabaja para atender a nuestros clientes con base en lo que nos gusta hacer y lo hacemos muy bien.

( ) Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo

En esta empresa se trabaja no para producir o vender más, sino pensando en que se beneficien nuestros clientes con un valor agregado de nuestros productos o servicios.

( ) Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Visión					
• Conozco cuál fue el ideal (o sueño) que tuvieron los fundadores al crear esta empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
• En esta empresa está presente la imagen que se desea proyectar en el futuro.	( )	( )	( )	( )	( )
• Pensamos que nuestra empresa será perdurable porque se tiene un sueño de gran alcance.	( )	( )	( )	( )	( )
Misión					
• Esta empresa existe porque tiene una necesidad que cubrir en la sociedad, bajo condiciones estrictas de bienestar y justicia.	( )	( )	( )	( )	( )
• Sabemos que nuestro trabajo es importante y vale la pena hacerlo cada día mejor.	( )	( )	( )	( )	( )

continúa

continuación

• En la empresa ponemos en juego nuestras capacidades, convencidos de que cumplimos una misión, al saber que con nuestros productos servimos a nuestros semejantes.	( )	( )	( )	( )	( )
Objetivos					
• En la empresa se conocen cuáles son los resultados que con el trabajo de todos se espera lograr.	( )	( )	( )	( )	( )
• Conozco los objetivos de mi área de trabajo y sé cual es su contribución al logro de los objetivos generales.	( )	( )	( )	( )	( )
• Los objetivos (generales y específicos) se revisan y evalúan para hacer ajustes y asegurar su cumplimiento.	( )	( )	( )	( )	( )
Estrategias					
• Sabemos qué resultados se esperan y también conocemos cuáles son los medios para conseguirlo.	( )	( )	( )	( )	( )
• No se formulan objetivos sin saber cómo se van a conseguir.	( )	( )	( )	( )	( )
• En el proceso de planeación, simultáneamente se define qué se va a hacer, así como los medios para lograrlo.	( )	( )	( )	( )	( )
• Los objetivos no se alcanzan porque fracasan las estrategias, es por eso que en la empresa continuamente se están revisando las estrategias.	( )	( )	( )	( )	( )

Cuando los analistas procesan esta información se encuentran con la posibilidad de conocer cuáles son los aciertos o las fallas en que incurre la empresa, de tal suerte que ya cuentan con una primera aproximación que les marcará el camino y les señalará los puntos en que habrá de poner particular atención.

Bloque 2:

Giro, visión, misión-revisados (nuevos)

La primera acción es definir el giro, visión y misión de una organización o empresa de nueva creación, o bien, la segunda acción para una empresa que ya se encuentra operando; habría que recordar que para este último caso, con anterioridad, se llevó a cabo la revisión de lo indicado en el inciso anterior.

Giro o negocio[3]

Una empresa podrá determinar su estrategia cuando haya dado una respuesta explícita a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?; sin embargo, habría que ir más allá de la respuesta y cues-

[3] Íbid., Markides, capítulo 2.

tionarse la definición existente, y posiblemente modificarla, lo que abre el camino a nuevas estrategias que la empresa podría emprender.

Por otro lado, redefinir el negocio no garantiza encontrar mejores maneras de competir, lo que se busca es encontrar maneras diferentes de competir y saber que estas posibilidades existen.

Además, no existe una única forma correcta o incorrecta de definir un negocio, ni se puede saber por anticipado si una definición dada resultará acertada. El propósito de preguntarse ¿en qué negocio estoy realmente? es identificar una definición que le permita a la empresa maximizar el impacto de sus capacidades especiales en relación con las de sus competidores. El éxito está en encontrar una definición que se ajuste exactamente a las singulares capacidades de la empresa.

El negocio de una compañía se define conforme a las necesidades que está tratando de satisfacer, los grupos de consumidores que tiene como objetivo, así como las tecnologías, aptitudes y actitudes de su personal, por las capacidades que despliega y por las actividades que lleva a cabo mejor que sus competidores.[4]

Ahora bien, existen diversas propuestas para definir un negocio, dentro de las que sobresalen las siguientes:

1. Según el producto que vende.
   - Se ha dicho que sería una forma limitada:
     Ford-Automóviles
     Boeing-Aviones
     Bimbo-Pan
     Cemex-Cemento
2. Según la función.
   - Recalca la importancia del cliente y recomienda identificar la funcionalidad subyacente de los productos.
     Ford-Transporte
     Wal Mart-Finanzas
     Marriott-Administración de hoteles
     Bimbo-Alimentos
     Cemex-Construcción
3. Según cartera de capacidades.
   - Se basa en ese conjunto de habilidades y conocimientos propios de la empresa y que ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo, y muchas veces en combinación incluso con las habilidades y conocimientos del medio en que se desempeña.
     Sony
     – Capacidad de miniaturización (negocio de productos de bolsillo).
     Hewlett Packard
     – Cálculo, informática y comunicaciones.
     Merck
     – Investigación y desarrollo de medicamentos.

[4] Thompson, A. y Strickland III, A. J. (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, p. 36.

ápsula ilustrativa

Revisión de negocio

Empresa	Negocio	Negocio (después de la revisión)
Ferrocarriles	Vías férreas	Transporte
Starbucks	Café	Crear experiencias de consumo
Apple	Computadoras	Amigabilidad para el usuario
Ford	Automóviles	Transporte Entretenimiento de la familia
Motorola	Teléfonos celulares, radios móviles, buscapersonas	Compresión digital, emisores de pantalla plana y tecnología eléctrica
Wal Mart	Ventas al detalle	Gestión de logística Finanzas
Honda	Motocicletas	Motores y unidades de tracción
Rosenbluth Travel	Agencia de viajes	Inmigración de familias Administración de viajes Información
Canon	Cámaras fotográficas, copiadoras, fax, impresoras	Óptica, mecánica de precisión, electrónica y productos químicos especializados

- Nike
  - Logística, diseño de calidad, desarrollo de producto, aprobación de los atletas, distribución y mercadotecnia.[5]

Ninguna de estas tres propuestas básicas es la correcta, todas tienen sus ventajas y desventajas. El secreto de la formación de estrategias no está en adoptar una de estas tres propuestas, sino más bien en examinarlas todas y ver cuál se ajusta mejor a la empresa.

Proceso para definir el giro o negocio

Paso 1:

Hacer una lista de todas las definiciones posibles. Se debe hacer la lista lo más extensa posible y que incluya definiciones basadas en el producto, en el cliente y en las capacidades de la empresa. Por ejemplo, ¿cuál será el negocio de Cemex?

- El cemento
- La construcción
- El bienestar de la familia
- Los materiales de construcción
- La informática
- Y muchos más…

Paso 2:

Evaluar cada definición de acuerdo con una serie de criterios. Se contestan preguntas como las siguientes, para cada definición, donde el objetivo es encontrar (la definición) que le dé a la empresa máximo poder en relación con los competidores:

- ¿Quiénes son mis clientes y qué necesitan?
- ¿Quiénes son mis competidores?
- ¿Puedo satisfacer las necesidades de estos clientes en una mejor forma en relación con mis competidores?
- ¿Cuáles serán los factores clave de éxito en este negocio?
- ¿Puedo cumplir?
- ¿Lo que se ha definido como el negocio es lo mismo que los clientes creen que es el negocio de la empresa?

Paso 3:

Elegir una definición, lo cual significa que una vez que se ha hecho la elección, necesariamente se habrá de enfrentar a una serie de

[5] Hamel, G y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 197-220.

decisiones de seguimiento. La estructura organizacional puede cambiar, los presupuestos tendrán diferentes asignaciones y es posible que el liderazgo sea diferente.

- Por ejemplo, en la década de los setenta *Texas Instruments* definió su negocio como *bienes electrónicos de consumo* en lugar de *semiconductores*, al respecto, J. Fred Bucy, presidente y director ejecutivo declaró: *Sacrificamos los semiconductores; ése fue el precio de asignar nuevos recursos*.[6]

Paso 4:
Completar el pensamiento preguntándose:

- Si un competidor volviera a definir su negocio, ¿cuál sería su nueva estrategia?
- ¿En qué acciones se traduciría esa estrategia?
- ¿Cómo nos podemos preparar para esa eventualidad?

Este análisis, independientemente de que el competidor redefina su negocio o no, señala a la empresa cuáles consideran los competidores que es su área de influencia:

Los clientes que buscan, los productos que enfatizan, las inversiones que se sienten obligados a realizar. Igualmente sugiere cuáles clientes no van a aceptarlos, cuáles productos no fabricarán y qué inversiones no emprenderán.

Visión

Importancia

Una visión, dice Karl Albrecht:

> Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser… Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta, ¿cómo queremos que nos vean aquéllos por los que nos interesamos? Esta declaración de la visión… incluye un elemento de propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso.[7]

La visión forma un binomio con la misión y, sin lugar a dudas, viene a constituir un elemento importante en la vida de las organizaciones, puesto que como lo señalan Joseph y Jimmie Boyett (1999, 22 y 23) una visión interesante:

- Da sentido a los cambios que esperamos que hagan las personas.
- Evoca una imagen mental clara y positiva de un estado futuro.
- Crea orgullo, energía y sentido de cumplimiento.
- Es memorable.
- Es motivante.
- Es idealista.
- Encaja con la historia, cultura y valores de la organización.

---

[6] Bucy, J. F. (1978). Texas Instruments Shows U. S. business how to survive in the 1980s. *Business Week*, 18 de septiembre, pp. 62-72.

[7] Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (1999). *Hablan los gurús.* Colombia: Norma, p. 22.


ápsula ilustrativa

Declaraciones de visión y misión de empresas reconocidas (1)

Visión	Misión
Coca Cola: Satisfacer a este mundo sediento con nuestras refrescantes bebidas. Éste es el maravilloso propósito que todos compartimos y por el cual trabajamos juntos.	Brindar frescura a la gente en cualquier lugar donde se encuentre, con bebidas de la más alta calidad para satisfacer sus exigencias. Esto representa nuestro mayor logro empresarial y el sustento de nuestro éxito futuro.
McDonald's: Ser la mejor experiencia del mundo en servicio de comida rápida.	Servir a la gente alrededor del mundo con la mejor calidad en alimentos
Nestlé: Ser la compañía líder de alimentos y bebidas nutritivos, saludables y de bienestar, preferida por los consumidores a lo largo de cada etapa de su vida.	Nuestra razón de ser es llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos


ápsula cultural

Visión de H. Ford por democratizar el automóvil

Construiré un automóvil para la multitud:

[...] Su precio será tan bajo que todos los hombres con un buen sueldo podrán tener uno y disfrutar con su familia la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios [...].

Cuando haya terminado, todo el mundo podrá comprarlo, y todos tendrán uno. El caballo desaparecerá de nuestras carretas, el automóvil se dará por sentado y (nosotros) emplearemos a gran cantidad de hombres y les daremos un buen sueldo.

Citado en Íbid., Boyetts, p. 24.

- Establece patrones de excelencia que reflejan ideales elevados.
- Clarifica los objetivos y la dirección.
- Inspira entusiasmo.
- Anima al compromiso.
- Guía las actividades día a día.
- Oculta lo que no es esencial.
    - Crea un puente entre el presente y el futuro.
    - Hace que la gente actúe.

La visión es importante porque sitúa a la empresa entre el presente y un futuro que parece no tener fin, un camino en el tiempo que se tiene que recorrer con el atractivo de que los esfuerzos de todos los miembros de la empresa, están puestos al servicio de sus semejantes.

Quién es el responsable de la visión

Todas las organizaciones comienzan con los deseos y aspiraciones del fundador o dueño de la empresa, quien por medio de la visión puede delimitar perfectamente lo que espera de la misma, y es así que en principio el responsable de formular la visión es el fundador o dueño de la empresa. En su mente se encuentra lo que será o lo que espera que será su empresa, sólo el responsable tiene ese sueño grandioso de lo quiere que llegue a ser su organización.

Ahora bien, qué sucede cuando el fundador o fundadora ya no existe y se tiene que revisar la misión. Entonces, los más altos niveles revisan la visión guiados por el líder, puesto que la visión es un signo común e inseparable de los líderes. No se puede concebir un líder sin una visión clara del futuro. En el proceso de formular la visión, quien o quienes sean los responsables saben que es el fundador o el director general (líder) y su equipo directivo los que marcarán las pautas o contestarán las preguntas que lleven a la declaración de la visión revisada.

Necesidad de una declaración de visión

Señalan Arthur A. Thompson y A. J. Strickland III[8] que el desarrollo de una misión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema atractivo para la compañía; más bien es un ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito. Implica seleccionar los mercados en los que se participará, colocar a la empresa en una senda estratégica y comprometerse a seguir dicha ruta (véanse las cápsulas adjuntas).

[8] Íbid, Thompson, A. y A. J. Strickland III, p. 34.

La visión es necesaria porque con ella los miembros se identifican, de la cual se enorgullecen y con la cual quieren comprometerse. Karl Albrecht,[9] en un párrafo explica muy bien la necesidad de la visión:

> En muchos aspectos, las crisis actuales de las empresas son crisis de significado. La gente no está segura de sí misma porque no ve el por qué detrás de qué. Ya no tienen la sensación de que las cosas están bien definidas y que trabajar duro los llevará al éxito. Cada vez más la gente tiene sentimientos de duda e incertidumbre respecto al futuro de sus organizaciones y, consecuentemente, por lo que se refiere a sus propias carreras y futuros. Cada vez más las organizaciones y sus miembros sufren crisis de significado… Aquéllos que quieren aspirar a funciones de liderazgo en este nuevo ambiente no deben subestimar la profundidad de esta necesidad humana de significado. Es un antojo humano fundamental, un apetito que nunca desaparece.

En efecto, la visión se torna necesaria porque se refiere al futuro y el futuro a todos nos interesa, así como también nos interesa la seguridad del trabajo y del desarrollo profesional. Las crisis de significado son recurrentes, de ahí la obligación de revisar la visión para disipar la duda e incertidumbre respecto al futuro de nosotros mismos y de nuestras organizaciones.

Proceso para definir la visión[10]

No existe un proceso efectivo que conduzca a redactar la mejor declaración de la visión. No se ha explicado, y menos de manera sistemática, cómo es que Churchill llegó a "su mejor hora", cómo Disney concibió la visión de Disneylandia, o cómo Martin Luther King desarrolló su sueño. Existen propuestas de procesos; sin embargo, se dice poco al respecto:

> Que el proceso es largo, difícil e inseguro; que es un proceso fragmentado, evolutivo […] altamente intuitivo e incremental […] y creativo (Jay Conger); […] que el proceso es como algo tenebroso e inseguro (Jon R. Katzenbach); en fin existen propuestas pero ninguna que se pueda considerar segura y confiable.

Burt Nanus ofrece una propuesta de proceso, aunque con un buen número de limitaciones, los pasos serían:

1. Hacer inventario y comprender el estado actual de la organización:

[9] Albrech, K. (1994). *Service America! Doing business in the new economy.* E.U.A.: HBSP, Citado en Boyetts, p. 21.

[10] Íbid. Boyetts, pp. 25-35.


ápsula ilustrativa

El sueño de Walt Disney para Disneylandia (visión)

La idea de Disneylandia es simple. Será un lugar donde la gente encontrará la alegría y el saber. Será un lugar donde los padres y los hijos disfrutarán de la compañía mutua; un lugar donde profesores y alumnos descubrirán otros caminos de entendimiento y educación.

Aquí los mayores podrán recapturar la nostalgia de los días pasados y la generación más joven podrá saborear el desafío del futuro. Aquí estarán las maravillas de la naturaleza y del hombre para que todos los vean y las conozcan. Disneylandia estará basada y dedicada a los ideales, los sueños y los acontecimientos que han creado a Estados Unidos. Y estará dotada de un equipamiento como ninguno, para escenificar estos sueños y acontecimientos y lanzarlos a todo el mundo como una fuente de valor e inspiración.

Disneylandia será algo así como una feria, una exhibición, un parque, un local social, un museo de acontecimientos reales y una exposición de belleza y magia. Estará dotada de los logros, alegrías y esperanzas del mundo en que vivimos. Y nos recordará y mostrará cómo hacer que esas maravillas formen parte de nuestras vidas.

Citado en Íbid., Boyetts, p. 24.



Cápsula ilustrativa

Visión de W. Churchill para la "mejor hora" de Gran Bretaña

Hitler sabe que tendrá que acabar con nosotros en esta isla o perder la guerra. Si podemos resistirnos a él, toda Europa podrá ser libre, y la vida en el mundo podrá moverse hacia tierras extensas e iluminadas. Pero si fracasamos, el mundo entero, incluido Estados Unidos, incluido todo lo que hemos conocido y por lo que nos hemos interesado se hundirá en el abismo de una nueva edad bárbara, probablemente más siniestra y prolongada por las luces de la ciencia pervertida. Así pues, preparémonos para concentrarnos en nuestras obligaciones y así, si el Imperio Británico y su Commonwealth resisten más de mil años, los hombres todavía dirán: ésta fue su mejor hora.

Citado en Íbid. Boyetts, pp. 24-25.

¿En qué negocio estamos metidos?
¿Cuáles son los principios actuales de la organización?

2. Examinar la realidad y preguntar:
   ¿Quiénes son los accionistas más importantes?
   ¿Están siendo satisfechas sus necesidades?
3. Establecer el contexto de la visión preguntando:
   ¿Qué desarrollos futuros podrán afectar a la visión?
   ¿Cuáles son algunos de los escenarios futuros?
4. Desarrollar opciones y elegir la visión.

Por otro lado, involucrar a mucha gente en la declaración de la misión, tampoco es garantía de éxito, ya Jon Katzenbach menciona que:

> […] reunir a la gente para hablar durante toda una tarde sobre una visión es contraproducente, si no francamente estúpido […].

En el mismo sentido Warren Bennnis dice:

> […] así como una gran pintura no ha sido nunca creada por un comité, una gran visión nunca ha surgido de una multitud […]. Cuando se trata de crear una visión, uno está bastante sólo.

Formular una visión para la organización empieza por desarrollar una visión convincente para la vida personal, con una mejor comprensión de los propios valores, necesidades, expectativas, esperanzas y sueños. En el cuadro II.1.3 se encuentra la propuesta de Juana Bordas para empezar por uno mismo.

CUADRO II.1.3. Ideas de Juana Bordas* para iniciar la visión de uno mismo

Idea	Propuesta
1. Busque un ambiente tranquilo, seguro y dónde poder pensar, en el que pueda olvidar las actividades cotidianas y reflexionar seriamente.	En una iglesia, jardín, cima de una montaña, bajo un árbol, en un parque, o en la silla más cómoda rodeada de plantas y música suave.
2. Reflexione sobre su infancia y cómo ésta ha ido moldeando su desarrollo.	Pensar sobre: • La composición de la familia • La importancia del género • Las influencias geográficas • El pasado cultural • Influencias generacionales
3. Escriba una lista cronológica de las actividades y trabajos más importantes que haya realizado.	Para cada punto, enumere las habilidades y talentos que usted mostraba mientras iba creciendo.
4. Piense en los momentos en que haya tomado decisiones importantes, que no eran lógicas, pero que le parecían bien.	¿Qué le dicen esos periodos de intuición, percepción y sentimientos sobre qué es lo que usted realmente valora?

continúa

continuación

5. Pregúntese.	• ¿Con qué sueño? • ¿Qué haría sin cobrar? • ¿Cuál es mi pasión? • ¿Qué haría si tuviera un mes de vida?

* Directora asociada del *Center for Creative Leadership* en Colorado Springs.

Cómo se podría redactar una visión

Esta propuesta puede ayudar o no a identificar una visión; sin embargo, no habría que esperar que ayude a crear una visión de la misma manera como se podría esperar pintar un gran cuadro, si uno fuera pintor, véase el cuadro II.1.4.

CUADRO II.1.4. Modelo para redactar la visión[11]
En cada una de las acepciones elegir una opción: • Nuestra visión es ser una empresa ______________________________ (principal, líder, preeminente, de calidad mundial, en expansión) • Que ofrece ____ (productos, servicios, productos y servicios) ________ (innovadores, provechosos, específicos, diversificados, de alta calidad) • Para ____ (servir al mercado global, crear, valor para los accionistas, cumplir con nuestros pactos con los accionistas, agradar a los clientes) • En los sectores altamente innovadores __________________________ (relacionados con las soluciones informáticas, empresariales, de consumidores, financieras).

Misión

Importancia

La misión es importante desde dos puntos de vista, uno cuantitativo y otro cualitativo. Por lo que se refiere a números:

- Las empresas que cuentan con una declaración de misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas respecto a las empresas que no tienen una declaración de misión formal.[12]
- Existe una relación proporcional entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas; es decir, que al tener una declaración de misión las ganancias aumentan.[13]
- Las empresas que cuentan con declaraciones de misión muestran 30% de rendimiento más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no disponen de estas declaraciones.[14]

---

[11] Stewart, T. A. (1996). A refreshing change: Vision statements that wake sense. *Fortune,* 30 de septiembre, p. 195.

[12] Rarick, Ch. y Vitton, J. (1995). Mission statements make Cents. *Journal of Business Strategy*, 16, p. 11.

[13] Bart, Ch. y Baetz, M. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies,* 35.

[14] Business Week (agosto, 1999). Mission possible. *Business Week*, F12.

A este respecto, no es unánime el criterio de que la declaración de misión favorezca el rendimiento financiero, O'Gorman y Doran descubrieron que la declaración de misión no es garantía de que el rendimiento financiero será consecuencia de la misión.[15]

Estos puntos de vista encontrados llevan a inferir que las declaraciones de misión, en algunas empresas, sí contribuyen a incrementar los rendimientos financieros, y en otras, dichas declaraciones no producen efectos sobre las ganancias; sin embargo, siempre será favorable contar con una misión que sea conocida por todos y con la cual se identifique el personal.

Por lo que respecta al punto de vista cualitativo, salta a la vista la importancia de la misión porque:

- Garantiza un propósito unánime.
- Permite sentar las bases para asignar recursos.
- Establece una tónica para el ambiente laboral.
- Es el punto central para identificarse o no, con el propósito y curso de la organización.
- Permite que objetivos se convierta en estructuras y así se asignen tareas.
- Especifica los propósitos que se convierten en objetivos los cuales permiten controlar y evaluar parámetros de costos, tiempo y resultados.[16]

Esto es, la misión tiene un sentido de contenido porque facilita el espíritu de identidad, y un sentido práctico porque es el punto de partida para el control y evaluación de resultados.

Visión contra misión

Hace unos 10 años no se ponía mucha atención a la visión, lo que aparecía era la misión. En la actualidad son dos conceptos que tienen connotaciones diferentes que en la mayoría de las veces se manejan ya de manera separada y distinta, véase el cuadro II.1.5.

CUADRO II.1.5. Visión contra misión

Visión	Misión
¿Qué queremos llegar a ser? Condición posible y deseable de una organización en el futuro.	¿Cuál es nuestro negocio? Se relaciona más con el comportamiento en el presente.
¿Hacia dónde vamos? Dice, "lo que será nuestro negocio más adelante".	¿Quiénes somos y qué hacemos? Dice, "lo que es ahora nuestro negocio".

Por tanto, la visión es para el futuro y la misión es para el presente; la visión representa un ideal, un sueño, mientras que la misión expone una realidad; la visión responde a cómo queremos que nos vean a quienes se sirve, en tanto que la misión expresa cómo nos ven.

En caso de que la declaración de la misión establezca una definición clara del negocio actual e indique hacia dónde se dirige la organización y en qué se convertirá en los próximos años significa que los conceptos de misión y visión se han fusionado en uno solo; es decir, una visión estratégica y una misión del negocio orientados hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo.

En la práctica; sin embargo, debido a que la gran mayoría de los enunciados sobre la misión de una empresa dicen más sobre *lo que es ahora nuestro negocio* que *lo que será nuestro*

---

15 David F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson Educación, p. 61.
16 Íbid., David, F. R. (2003), p. 62.

negocio más adelante, la distinción conceptual entre la misión y la visión tienen una importancia práctica.[17]

Características[18]

Las características también forman parte de la *naturaleza de la misión* debido a que la declaración de la misión no hace énfasis en los detalles, sino que es una declaración de actitudes y puntos de vista. Por lo general, su alcance es amplio, propicia la creatividad y reconcilia las diferencias entre los diversos grupos de interés, no obstante, se recomienda que su extensión no exceda de cien palabras y presentan las siguientes peculiaridades:

Declaración de la actitud

- Llega a la voluntad de las personas.
- Despierta emociones y sentimientos positivos, es inspiradora.
- Produce la impresión de que la organización tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

Resuelve opiniones divergentes

- Siempre existen opiniones divididas y permite elegir entre varias opciones.
- Una misión jamás se establece sólo por plausibilidad, de prisa o sin dolor.

Orientada hacia el cliente

- Identifica la utilidad que los productos de la organización tienen para sus clientes.
- Por eso la misión de *AT&T* gira en torno a la comunicación y no a los teléfonos, la de *EXXON/Mobil* en torno a la energía y no al petróleo ni al gas, y la de Bimbo en torno a la alimentación y no al pan.
- Se recomienda que la declaración de la misión no ofrezca cosas, sino utilidad.

No ofrezca (cosas)	Ofrezca (utilidad)
Casa	Seguridad, comodidad, limpieza, armonía
Ropa	Apariencia atractiva
Zapatos	Comodidad y placer al caminar
Libros	Horas de placer y menos ignorancia
Discos	Combinación de sonidos y silencios
Computadoras	Globalización, información, tecnología

Declaración de política social

- Lo que la organización le debe a las partes interesadas y la responsabilidad que tiene ante los ambientalistas, minorías, comunidades y otros grupos.
- La misión es un instrumento para transmitir un mensaje de responsabilidad social.

[17] Íbid., Thompson, A. y Strickland III, A. J., p. 7.
[18] Íbid., David, F. R. pp. 63-68.


ápsula ilustrativa

Declaraciones de visión y misión de empresas reconocidas (2)

Visión	Misión
Wal Mart Lograr que cada barrio en todo el mundo cuente con una tienda donde la gente pueda encontrar los mejores productos a los mejores precios siempre.	Ofrecer a nuestros clientes los mejores precios en todos los productos que requiere, con un servicio de excelencia.
Unilever Cubrir las necesidades diarias de nutrición, higiene y cuidado personal con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien, a verse bien, y a disfrutar más de la vida.	Dotar de vitalidad a la vida.
Merck Seremos la organización líder en crecimiento, dominando todas las clases terapéuticas donde competimos, a través de la ejecución de estándares de excelencia para alcanzar una de las primeras posiciones del sector farmacéutico.	Participamos en la preservación y prolongación de la vida humana, creando una cultura que promueve el compromiso y la pasión en todo lo que hacemos, ofreciendo medicamentos de valor agregado a todos los grupos relacionados con la compañía.

En qué niveles se emplea

La organización es una entidad sistémica que tiene interacciones e interrelaciones con los medios en que se encuentra. Por tanto, la misión, al igual que la visión se emplean en su medio ambiente interno y en su entorno externo (véanse cuadros II.1.6 y II.1.7).

CUADRO II.1.6. Medio ambiente interno donde se emplea la misión

Nivel	Instancia	Ejemplo	
Corporativo	**Alta Dirección**	**Grupo Carso**	**Pemex**
División o Unidad estratégica de negocio	Direcciones	Telmex Condumex Sanborn's	Extracción Refinación Distribución
Función	**Gerencias A**	**Producción**	**Finanzas**
Operación	Gerencias B	Programación Mantenimiento Calidad	Contraloría • Contabilidad • Impuestos Tesorería • Presupuesto • Crédito

CUADRO II.1.7. Entorno externo donde la misión tiene incidencia

Sujeto de relación	Objeto de relación
Proveedor	Abastecimiento
Cliente	Compras
Gobierno	Impuestos. Regulaciones
Competidor	Competencia
Financiero	Financiamiento
	Sistema bancario
	Sistema bursátil
	Instituciones auxiliares de crédito
Tecnólogo	Tecnología
Religioso	Espiritualidad
Educador	Educación. Capacitación
Militar	Seguridad. Tranquilidad
Médico	Salud
Sociedad en general	Convivencia cotidiana

Son dos, entonces, los entornos en que se emplea la misión:

1. El interno donde la misión debe ser comunicada y difundida a todo el personal, en todos los niveles, para que se identifique con ésta y se sienta orgulloso de pertenecer a esa organización.
2. El externo donde la misión se difunde y se divulga para que sea conocida en primera instancia por la comunidad a la que sirve, y por la sociedad en que se encuentra, con quien tiene obligaciones y derechos.

Componentes de la declaración de la misión

Con el propósito de ayudar a redactar bien la declaración de misión, diversos autores han sugerido cuáles componentes son los más relevantes que se deben incluir; sin embargo, resalta el que se incluyan los siguientes:

- Los clientes a quienes se sirve.
- El producto o servicio que se ofrece.
- La tecnología utilizada para ofrecer el bien.

Otros autores, como es el caso de F. David (2003), amplían la lista a nueve componentes y sus respectivas respuestas para dar vida a la misión (véase el cuadro II.1.8).

CUADRO II.1.8. Componentes y preguntas que apoyan la redacción de la declaración de la misión[19]
1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la organización?
2. Productos o servicios ¿Cuáles son los principales bienes de la organización?
3. Mercados ¿Dónde compite?
4. Tecnología ¿Está tecnológicamente actualizada?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿Es rentable?
6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades?
7. Concepto de sí misma ¿Cuál es la competencia distintiva o principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública ¿Se preocupa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados ¿Son los empleados un activo valioso?

[19] Íbid., David, F. R., p. 69.


ápsula ilustrativa

Ejemplo de misión que reúne nueve elementos en su declaración

Declaración de misión de Dell Computer

La misión de Dell Computer es llegar a ser la empresa de cómputo más exitosa en el mundo al proporcionar la mejor experiencia al cliente en los mercados donde servimos. Al hacerlo así, Dell satisface las expectativas del cliente en cuanto a mejor calidad, tecnología líder, establecimiento de precios competitivos, responsabilidad individual y corporativa, mejor servicio y apoyo en su clase, capacidad de adaptarse a las necesidades, ciudadanía corporativa superior y estabilidad financiera.

Componente

1. Clientes:
   Proporcionarles la mejor experiencia
2. Productos:
   Cómputo
3. Mercados:
   Mercados donde servimos
4. Tecnología:
   Tecnología líder
5. Rentabilidad:
   Estabilidad financiera
6. Filosofía:
   Llegar a ser la empresa más exitosa del mundo
7. Concepto de sí misma:
   Satisfacer las expectativas del cliente
8. Interés por la imagen pública:
   Ciudadanía corporativa superior
9. Interés por los empleados:
   Responsabilidad individual

En su mayoría, las declaraciones de misión no incluyen los nueve elementos de F. David; sin embargo, se consideran muy buenas declaraciones de misión.

Casi todas esas *buenas* declaraciones de misión incluyen clientes, productos y tecnología, y enfatizan en lo que es el objeto central de su negocio, que puede ser:

- La tecnología (*Sony, Control Data*)
- Los clientes (*IBM, Home Depot*)
- Los productos o servicios (*Estandar Oil Company, Cemex*)
- Los mercados (*Wal Mart*)
- La rentabilidad (*Banamex, BBVA Bancomer*)
- La filosofía (*Kellogg's, Mary Kay*)
- El concepto de sí misma (*Televisa, Microsoft*)
- El interés por la imagen pública (*IMSS, Dupont*)
- El interés por los empleados (*Bimbo, Grupo Modelo*)

Proceso para redactar la declaración de misión

A diferencia de la visión que se recomienda sea el fundador o el líder (director) y su grupo directivo quienes conciban y redacten la visión. En el caso de la misión, lo que conviene es que la declaración surja de un proceso participativo, con inclusión de personal de las áreas clave de la empresa y personas externas a la misma. Cuando el caso fuera de un grupo coordinador o un consultor externo que se encargara del proceso los pasos serían los siguientes:

1. Definir la modalidad (o estrategia) para redactar la misión (empresa consultora, personal de la propia empresa, un facilitador externo).
2. Definir los grupos internos de la empresa que participarán (áreas clave, áreas funcionales).
3. Definir los grupos externos que participarán (clientes, proveedores, personal del gobierno, asociaciones, cámaras).
4. Exponer a los grupos participantes (en caso de que proceda en subgrupos de no más de 12 participantes) aspectos teóricos fundamentales sobre el concepto misión y su declaración.
5. Evaluar algunas misiones seleccionadas (puede auxiliar el criterio de los nueve componentes de F. David) para sensibilizar y que sirva como entrenamiento la experiencia de otras empresas (lo realizan los grupos participantes).
6. Redactar en grupos de no más de cinco participantes la misión de la empresa.
7. Obtener en pleno la misión resultante de todo el grupo de trabajo.
8. Reunir las misiones de los grupos y redactar (la coordinación interna o el consultor externo), la misión que considera todos los puntos de vista de los grupos.

9. Presentar la misión integradora a los grupos o a una muestra, con el fin de realizar las adecuaciones pertinentes que pudieran proceder.
10. Redactar el texto final de la declaración de misión.

Se ha demostrado que las organizaciones que incluyen en el proceso de administración estratégica a personas externas, trae como consecuencia mayor integración con su entorno externo, mayor compromiso de interrelaciones, pero sobre todo el producto o servicio que ofrecen las empresas tiene aceptación mucho mayor de los mercados donde participa.

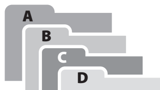
Comunicación y difusión de la misión

No es suficiente redactar la mejor declaración de misión de la organización, esto sería equivalente a tener el mejor producto o servicio, pero que no lo conocen los clientes. Por tanto, el siguiente paso natural es dar a conocer la misión a todos los miembros de la empresa y a los clientes a quienes se sirve, con la perspectiva de que dicha misión sea conocida por el público en general.

El director tiene la responsabilidad de que la misión sea puesta por escrito y que se comunique en un lenguaje que entienda y logre llegar a toda la gente, que cree una imagen vívida en sus mentes y que provoque emoción y expectación. Al expresarla en un lenguaje cautivador tiene un enorme valor motivacional, a diferencia, el lenguaje insulso, aburrido y frívolo tienen un efecto desalentador en vez de motivador.

Además, no basta dar a conocer la misión una sola vez, debe ser repetida a menudo y reforzada en cada oportunidad, hasta que gane amplia aceptación en toda la organización,[20] en toda la comunidad a la que sirve y en todo el entorno externo en que tiene incidencia y son múltiples y variadas las estrategias o acciones para difundir la misión, algunas de las más comunes son:

- La revista o gaceta de la organización.
- Lugares visibles del interior.
- Tarjetas plastificadas que portan los trabajadores.
- La primera pantalla cuando los empleados utilizan el computador.
- El reverso de las tarjetas de presentación.
- Los medios electrónicos como podrían ser la TV, la radio, la página web, la internet o cualquier otra iniciativa que surja de la creatividad de directivos, consultores, trabajadores y de cualquier otra fuente.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Componentes de la misión
- Crisis de significado
- Equipo directivo
- Fundador
- Grandes declaraciones
- Proceso participativo

[20] Íbid., Thompson, A. y Strickland III, A. J., pp. 41-43.



RESUMEN

- El proceso de administración estratégica se puede llevar a cabo en una organización mediante cualquiera de las tres formas siguientes que son las más utilizadas:
  1) Contratar a una empresa consultora (empresas grandes).
  2) Integrar un grupo coordinador interno que sea el responsable.
  3) Contratar un consultor externo que actúe como responsable y facilitador.
- Es usual revisar, como primera tarea del proceso, la situación de los conceptos fundamentales mediante entrevistas o a través del diseño y aplicación de un cuestionario:
  – Negocio
  – Visión
  – Misión
  – Objetivos
  – Estrategias
- En seguida, lo que procede normalmente es estudiar a fondo los tres conceptos siguientes:
  – Negocio o giro
  – Visión
  – Misión
- Negocio o giro:
  El estudio de este concepto consiste en saber de qué manera se puede competir y estar seguro de cuáles son las capacidades especiales de la empresa, en relación con sus competidores. Una propuesta para definir o redefinir el negocio será considerar si el negocio se fundamenta en el producto que se ofrece, si se basa en la funcionalidad de sus productos o servicios o, si su éxito tendrá como plataforma el conjunto de habilidades y conocimientos que le son propios y que por lo mismo es superior a sus competidores.
- Visión:
  Es el sueño de lo que se quiere sea la empresa en el futuro y corresponde al fundador o líder con su grupo directivo definir la declaración de la visión. No existe un proceso efectivo para redactar la mejor declaración de visión, se ha expresado que reunir a la gente para tratar la visión es contraproducente. Se han propuesto procesos y formatos para definir la visión, pero finalmente es equivalente a construir un comité para pintar el mejor de los cuadros.
- Misión:
  Forma un binomio con la visión. La visión es para el futuro y la misión es para el presente. La visión presenta un ideal mientras que la misión expone una realidad. La visión responde a cómo queremos que nos vean en tanto que la misión expresa cómo nos ven. Las empresas que tienen como misión formal incrementar su rendimiento y les sirve como referente para control y evaluación de resultados. Se emplea en todos los niveles empezando por la propia empresa y se hace extensiva al público en general. A diferencia de la visión, la misión sí se define mediante un proceso participativo y es obligado comunicarla y difundirla a toda la comunidad.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. Dibuje el diagrama del proceso resumido de administración estratégica adoptado y describa las fases, los bloques y las interconexiones que existen entre éstos.
2. Si usted fuera el director de una empresa ¿cuál sería la estrategia que seguiría para aplicar el proceso de administración estratégica?
3. ¿Por qué se recomienda revisar el negocio, la visión, la misión, los objetivos y las estrategias; antes de estudiar a fondo el primer paso del proceso estratégico?, ¿qué información proporciona esta tarea?, ¿cómo lo haría? y, ¿para qué sirve?
4. Explique lo que es el negocio o giro de una empresa. ¿Por qué es lo primero que se debe examinar?
5. Describa una propuesta para definir el negocio o giro y dé ejemplos.
6. ¿Por qué es importante la visión y quién es el responsable de su declaración?
7. ¿Por qué existe la necesidad de que las organizaciones dispongan de una declaración de visión?

8. ¿Considera usted que existe un proceso para definir la visión? Explique su respuesta.
9. Se dice que la misión es importante porque conlleva mejores rendimientos financieros y porque su contenido es cualitativo. Argumente esta aseveración.
10. ¿Cuáles son las principales diferencias entre la visión y la misión?
11. ¿Por qué en ocasiones sólo existe un texto o expresión que incluye la visión y la misión?
12. ¿Cuáles son las principales características de la misión y en qué niveles de las organizaciones se emplea?
13. ¿Cuáles son los componentes que no deben faltar en la declaración de la misión?
14. Describa y explique el proceso para redactar la misión.
15. Elabore un listado de cuando menos 10 estrategias para comunicar y difundir la misión.

TRABAJO DE CAMPO: PRÁCTICAS

I. Elabore un estudio de caso, de una empresa estadounidense, europea o asiática.
   Sugerencia:
   Apóyese en el apartado El método de caso: elementos para su análisis que se encuentra en la parte I, al final del Capítulo 1 de este libro.
II. Seleccione un estudio de caso que ya se encuentre elaborado y que sea de su preferencia.
   Sugerencia:
   Seleccione un estudio de caso que sea de una empresa mexicana o latinoamericana, recuerde que existen buenos casos que se podrían elegir: Bimbo, Cemex o Grupo Modelo, entre otros.
III. Reúna información suficiente de la empresa donde trabaja, con miras a aplicar el proceso de administración estratégica.
   Sugerencia:
   Acuda al área de la dirección o de relaciones públicas, para que lo canalicen al lugar donde le podrían proporcionar esta información y previamente elabore un listado de la información que solicitará (fecha de constitución de la empresa, productos y/o servicios que ofrece, asuntos internos, experiencias con su entorno externo, entre otros).
IV. Reúna información suficiente de la escuela donde estudia, con el propósito de aplicar el proceso de administración estratégica.
   Sugerencia:
   Acuda a la rectoría o al área de relaciones públicas, para que le proporcionen o lo canalicen donde le puedan proporcionar la información que necesita y previamente elabore una relación de la información que solicitará (fecha de fundación, fines de la institución, asuntos internos, experiencia con su entorno externo, entre otros).

Nota importante:
A partir de este capítulo se realizarán dos actividades:

1) Ejercicio referente al tema del capítulo que se trate, mediante un breve estudio de caso.
2) Se elegirá una organización, que bien pudiera ser una empresa mexicana, estadounidense, europea o asiática para aplicar la administración estratégica; la empresa donde trabaja el participante o la escuela donde estudia el participante.

Actividad I

Ejercicio, estudio de caso

Caso para análisis

Astilla del mismo palo[21]

En el diamante de un campo de béisbol, el triple play –tres outs en una misma jugada– es un hecho insólito. Para el consumidor actual de servicios tecnológicos, triple play (la transmisión por un solo enlace de aplicaciones de voz, datos y video) representa la comodidad de no lidiar con varios proveedores y pagar, en una sola factura, un precio competitivo por un paquete de comunicación que incluye televisión por cable, internet de banda ancha y telefonía.

[21] Piedragil, A. (2007). Astilla del mismo palo. *América Economía, 384*, 08 de octubre, p. 52.

Para el mercado mexicano de telecomunicaciones, triple play, además, significa un importante reacomodo en la estructura del nicho y, sobre todo, la llegada al sector de una de las empresas mexicanas más poderosas: Televisa, la empresa de medios más importante de habla hispana. Un brazo con la fuerza suficiente para lograr muchos “home runs”.

La estrategia triple play de Televisa se está desarrollando principalmente a través de su filial de televisión por cable, Cablevisión, compañía que opera en la capital mexicana y su área metropolitana.

El año pasado, la empresa registró ingresos por 181 millones de dólares (lo que significó un aumento de 37.5% respecto de 2005) y su número total de suscriptores alcanzó la cifra de 495 520. Desde hace tres años, Cablevisión ofrece acceso a internet de banda ancha (cerrando 2006 con 96 035 clientes en el rubro de conexión de datos, un incremento de 57.5% en comparación con el año previo).

Además, Televisa ya está pensando en el “cuádruple play”; ya que Cablevisión ha anunciado que buscará participar en las próximas licitaciones de las frecuencias WiMax, con la intensión de añadir servicios móviles, voz y datos, a su portafolio de servicios.

Y aunque los factores de competencia parecen asentarse en buena medida –con excepción de la disputa que hay entre la telefónica de Slim y los operadores de televisión por cable–, la estrategia triple play de Televisa sólo puede interpretarse como un paso natural para cualesquier empresa del sector de las telecomunicaciones.

Instrucciones para el estudio de caso

Piense en que se aplicará el proceso de administración estratégica al Grupo Televisa y a su Unidad Estratégica de Negocio Cablevisión, piense también que usted es el responsable de ese proceso, por lo que le solicitan:

a) Presentar un reporte que incluya
   1) Una revisión del negocio de Televisa
   2) Su visión
   3) Su misión
b) Presentar un reporte que incluya
   1) Una revisión del negocio de Cablevisión
   2) Su visión
   3) Su misión

Considere, de igual manera, que para enriquecer el estudio usted presentará un informe de cuáles son los Hechos, los Problemas y las Soluciones para el caso Astilla del mismo palo.

Actividad II

De la empresa elegida o escuela, presente un primer reporte que incluya su:

- Revisión de negocio
- Visión
- Misión



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

Las 33 estrategias de la guerra[22]

Robert Greene

Su autor Robert Greene es conocido por dos obras famosas que escribió:

1. Las 48 leyes del poder
2. El arte de la seducción

Ahora, en esta nueva obra, que dedica a la guerra, aporta conocimientos prácticos que brindan diferentes estrategias para hacer frente a elusivos guerreros que atacan en las batallas de todos los días.

Las estrategias que plantea el autor son para evitar la guerra y no para sostenerla, pero son valiosas para efectos defensivos y para que se comprenda qué podría tramar la parte contraria, son apoyos para tener un buen juicio al calor de la batalla (si ésta no se pudo evitar), semillas que echan raíces y ayudan a pensar en uno mismo desarrollando al estratega latente que se lleva dentro.

[22] Greene, R. y Elffers, J. (2007). *Las 33 estrategias de la guerra*. México:Océano.

Éste es un libro para la guerra que sostenemos todos los días:

La competencia, el jefe, los amigos y enemigos, la familia, la escuela; en fin, se trata de estrategias para dirigir nuestras acciones de manera eficaz, repeler agresiones, prever los movimientos del contrario, sacar ventaja de la situación, reconocer las trampas, entre otras muchas.

Las estrategias proceden de textos y prácticas de los más grandes generales de la historia (Alejandro Magno, Aníbal, Genghis Khan, Napoleón, entre otros), de los mayores estrategas (Sun tzu, Miyamoto Musashi, C. von Clausewitz, entre otros). Van de las estrategias básicas de la guerra clásica a las estrategias sucias, no convencionales, de los tiempos modernos.

Su contenido

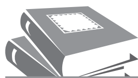
Parte I
Guerra autodirigida (4 estrategias)
Parte II
Guerra organizacional (en equipo) (3 estrategias)
Parte III
Guerra defensiva (4 estrategias)
Parte IV
Guerra ofensiva (11 estrategias)
Parte V
Guerra no convencional (sucia) (11 estrategias)

Advertencia
Es un libro extenso de 535 páginas, que vale la pena leer.

Instrucción
Elabore un reporte en dos cuartillas que contenga.

- Puntos relevantes de la lectura
- Analogía o metáforas de su vida
- Crítica constructiva al autor
- Su opinión

Qui desiderat pacem, praeparet bellum
(Quien quiera paz, que se prepare para la guerra.)
Vegecio, siglo IV d. C.



BIBLIOGRAFÍA

1. La Liga Bíblica (1991). *La Biblia devocional de estudio* (Revisión 1960). *La Liga Bíblica, Marcos 6.7-13 y Lucas 9.1-6*.
2. Markides, C. (2000). *En la estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias.* Colombia: Norma, p. 55.
3. Íbid., Markides, cap. 2.
4. Thompson, A. y Strickland III, A. J. (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, p. 36.
5. Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 197-220.
6. Bucy, J. F. (1978). Texas Instruments Shows U. S. business how to survive in the 1980s. *Business Week*, 18 de septiembre, pp. 62-72.
7. Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (1999). *Hablan los gurús*. Colombia: Norma, p. 22.
8. Íbid., Thompson, A. y A. J. Strickland III, p. 34.
9. Albrech, K. (1994). *Service America! Doing business in the new economy*. EUA: HBSP, citado en Boyetts, p. 21.
10. Íbid. Boyetts, pp. 25-35.
11. Stewart, T. A. (1996). A refreshing change: Vision statements that wake sense. *Fortune*, 30 de septiembre, p. 195.
12. Rarick, Ch. y Vitton, J. (1995). Mission statements make Cents. Journal of Business Strategy, 16, p. 11.
13. Bart, Ch. y Baetz, M. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. Journal of Management Studies, 35.
14. Business Week (agosto, 1999). Mission possible. *Business Week, F12*.
15. David F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson Educación, p. 61.
16. Íbid., David, F. R. (2003), p. 62.
17. Íbid., Thompson, A. y Strickland III, A. J., p. 7.
18. Íbid., David, F. R. pp. 63-68.
19. Íbid., David, F. R. p. 69.
20. Íbid., Thompson, A. y Strickland III, A. J., pp. 41-43.
21. Piedragil, A. (2007). Astilla del mismo palo. *América Economía*, 384, 08 de octubre, p. 52.
22. Greene, R. y Elffers, J. (2007). *Las 33 estrategias de la guerra*. México: Océano.

Capítulo

2

Descripción del entorno externo



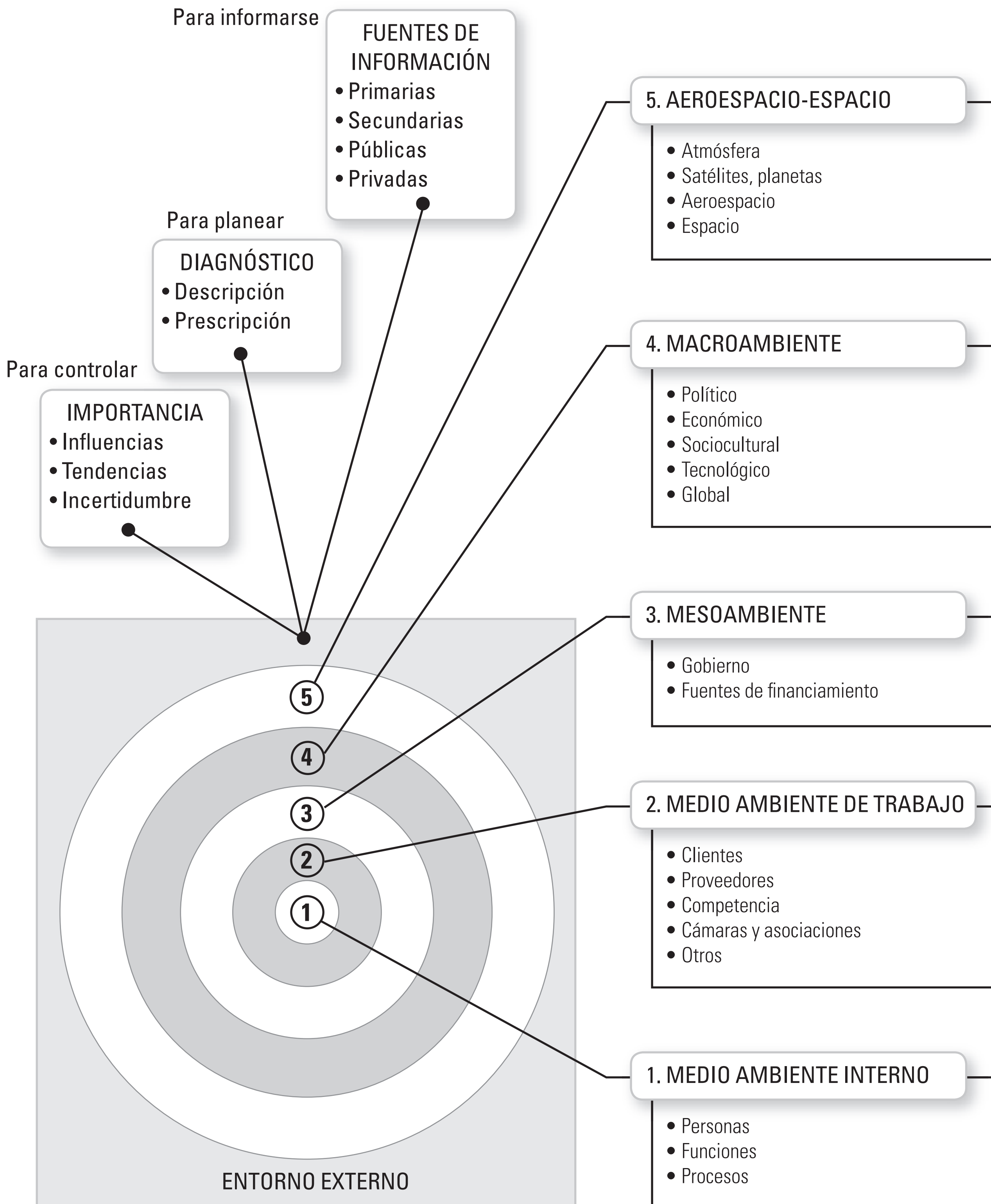
CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo, el alumno será capaz de:

- Comprender por qué es importante el estudio del entorno externo en el proceso de administración estratégica.
- Saber lo que es un diagnóstico y aplicarlo apropiadamente a la situación de las organizaciones.
- Identificar las principales fuentes de información para conocer cuáles fuerzas del exterior afectan más el desarrollo de una institución.
- Describir el entorno externo general en que se encuentra inmersa la organización y, además, explicar el método para realizar el estudio del entorno y las fuerzas externas que más impactan.
- Describir el entorno de la industria a la que pertenece la empresa para posicionarse mejor frente a la competencia.
- Entender el desafío que tienen las organizaciones frente al entorno global, cada vez más radical en sus cambios y turbulencias.
- Detectar cuáles son las fuerzas que más impactan en el desarrollo de México.

Mapa conceptual



El terreno

El arte de la guerra Sun tzu,
capítulo 10, El terreno.

- El terreno puede clasificarse de acuerdo con su naturaleza como accesible, enredado, estacional, estrecho, escarpado y distante:
  - Accesible:
    Terreno que tanto el enemigo como nosotros podemos atravesar.
  - Enredado:
    Terreno fácil de ocupar pero difícil de desocupar
  - Estacional:
    Difícil de ocupar, tanto para el enemigo como para nosotros
  - Estrecho:
    El que ocupamos primero y protegemos. Si el enemigo lo ocupa, no atacar.
  - Distante:
    Enemigo a gran distancia y terrenos similares. Difícil comenzar la batalla, resultará poco provechoso.

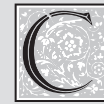
- Existen seis situaciones que provocan que un ejército fracase:
  - Abandono
  - Insubordinación
  - Caída
  - Colapso
  - Desorganización
  - Derrota

- Ninguno de estos desastres se puede atribuir a causas naturales y geográficas, sino al fracaso general.
- La conformación del terreno es de gran ayuda para las operaciones militares.

Un general sabio debe hacer las valoraciones correctas de la situación del enemigo para crear condiciones que lo lleven a la victoria y calcular las distancias y el grado de dificultad del terreno.

- Cuando los que tienen experiencia en la guerra se mueven nunca están desconcertados; cuando actúan nunca están confundidos. De ahí el dicho:

Conozca al enemigo y conózcase a usted mismo, y su victoria nunca estará en peligro; conozca el clima y conozca el terreno, y su victoria será completa.



Citas memorables

Cualquiera puede planear una campaña, pero pocos son capaces de librar una guerra, porque sólo un verdadero genio militar puede manejar los despliegues y circunstancias.

Napoleón Bonaparte, (1769-1821).

En estricto sentido, el máximo desorden era nuestro equilibrio.

T. E. Lawrence, (1885-1935).

Las oportunidades cambian sin cesar. Quienes llegan muy pronto han ido demasiado lejos, mientras que quienes llegan muy tarde no pueden aprovecharlo. Así como el sol y la luna siguen su curso, el tiempo no sigue a la gente. Por tanto, los sabios no valoran las grandes joyas tanto como un poco de tiempo. El tiempo es fácil de encontrar y fácil de perder.

Huainanzi, China, siglo II a. C.

Introducción

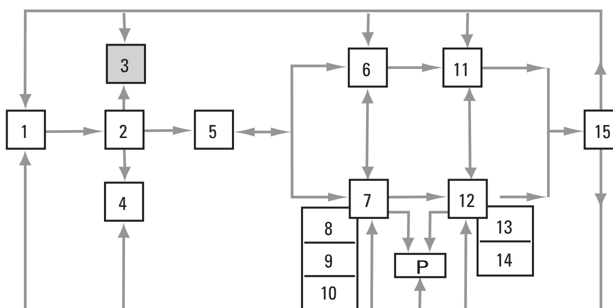


FIGURA II.2.1. Esquema del proceso de administración estratégica para ubicar el capítulo, el bloque y el concepto.

Las organizaciones siempre han estado inmersas en un entorno externo que las contiene, y no fue sino hasta la década de los años cincuenta; con la teoría de sistemas y con la teoría de la contingencia en la década de los años sesenta, que puso particular énfasis en las interconectividades que tienen lugar entre las organizaciones y su medio ambiente externo.

Cabría recordar que la propia teoría administrativa ha evolucionado al tener un avance que pone atención en lo que el momento necesita para que las organizaciones sean más eficientes (véase el cuadro II.2.1).

CUADRO II.2.1. Escuelas de administración y variable en las que han hecho énfasis[1]

Escuela administrativa	Variable de énfasis
Administración científica	Tarea (trabajo)
Teoría clásica	Estructura (administración)
Relaciones humanas	Personas
Neo-humanorrelacionista	Comportamiento
Desarrollo organizacional	Cambio planeado
Teoría de la burocracia	Autoridad
Teoría estructuralista	Organizaciones
Escuela matemática	Técnicas cuantitativas
Teoría de sistemas	Un todo organizado
Teoría de contingencia	Un todo organizado que depende de las circunstancias

En efecto, a partir de los años cincuenta, pero sobre todo después de los años setenta, no se puede entender el funcionamiento de las organizaciones más que a la luz de un todo organizado en donde el entorno externo tiene un importante papel que jugar, como consecuencia de los fenómenos de la globalización.

Bajo esta óptica, ahora la organización es parte de un entorno general con el que se encuentra interconectado su medio ambiente interno (véase figura II.2.2).

La figura II.2.2 muestra un entorno general compuesto por cinco ambientes que se interrelacionan. Si se toma como eje de actuación la organización y si se hace un recorrido del número uno al número cinco, se tiene que:

1. Es el medio de la organización que controla y donde todos actúan para lograr fines comunes. Las relaciones son muy estrechas internamente.
2. Participantes que tienen incidencia directa en la organización, no tiene (la organización) control directo sobre ellos, pero vive y convive con ellos.
3. Es un ambiente intermedio, la organización los necesita para regulación y financiamiento. Si todos cumplen sus compromisos, parecerá que no existen, pero si alguno incumple las relaciones se vuelven más estrechas (no pagar impuestos, no pagar créditos, por ejemplo).
4. Ambiente sobre el cual la organización no tiene control, sin embargo su impacto es de suma importancia, puesto que un descuido en alguna de las fuerzas de este ambiente, puede llevar a la desaparición de la organización.

[1] Torres, H. (2008). *Teoría general de administración*. Patria, p. 315.

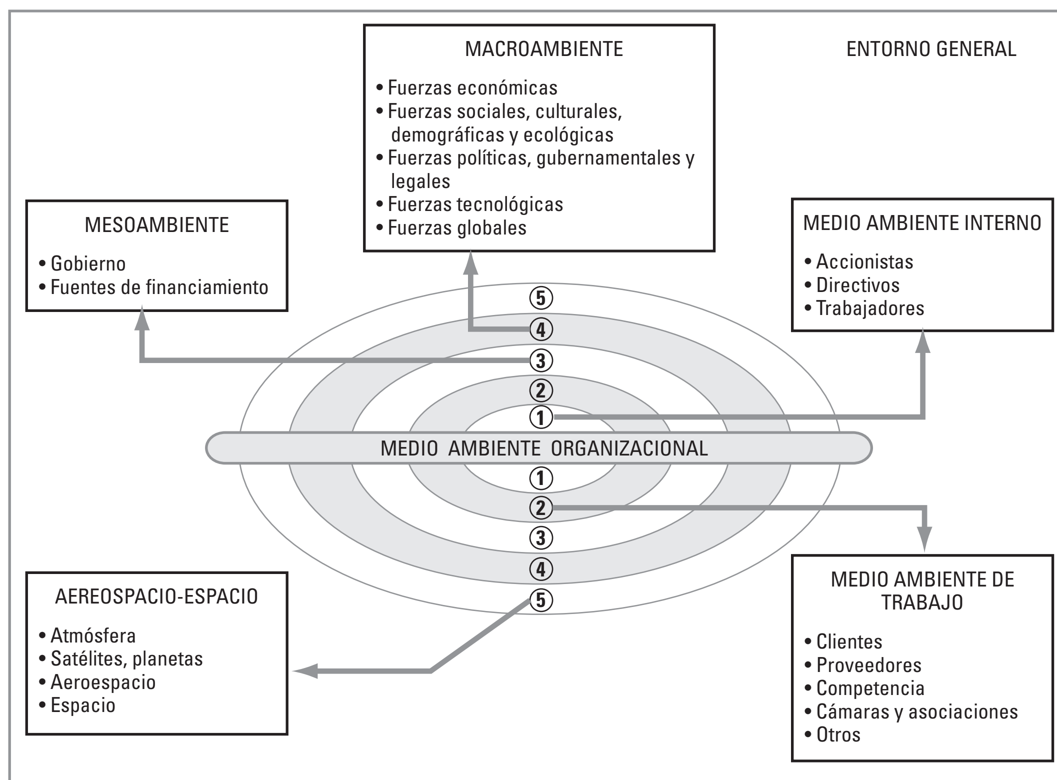


FIGURA II.2.2. El medio ambiente organizacional.[2]

5. Un ambiente, hasta la fecha poco considerado, pero que su importancia se vuelve cada día más evidente. Se escuchan voces, por ejemplo de que pronto habrá empresas turísticas en la Luna o que la "Luna contiene 10 veces más energía en forma de helio-3 que todos los combustibles fósiles de la Tierra."[3] ¿Quién será el propietario de la Luna? ¿De quién será la energía que allí existe? Habrá que trabajar sobre regulaciones. Falta por conocer prácticamente todo sobre las relaciones e interacciones en este aereoespacio-espacio.

Importancia del entorno externo

Desde el momento que se concibió a la organización como un sistema abierto, se tomó conciencia de que la organización subsistirá y se desarrollará al amparo de sus conectividades con el entorno externo, y ahora habrá que adecuar sus capacidades a ese entorno.

El entorno externo se vuelve importante, puesto que sobre él las organizaciones no influyen ni tienen control, sí en cambio el medio engloba muchas influencias distintas, con la dificultad de que la organización pueda comprender esta diversidad, de forma que contribuyan positivamente a las decisiones estratégicas. Una segunda dificultad es la relativa a la incertidumbre. Entender la historia de las influencias externas en una organización es problemático, pero entender las posibles influencias futuras aún lo es más.[4]

[2] Íbid., Torres, H., p. 325.

[3] ABC News (26 nov. 2004). *Moon gas may solue earth's energy crisis.* Consultado en ABC News, www.abc.net.au/news/newsitems/200411/s12522715.htm

[4] Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice Hall, p. 71.

ápsula cultural

De "Picos" a "Yoctos"[5]

... Pero cuando las futuras generaciones echen la vista atrás y examinen el periodo actual, quizá lo que más valoren sean los extraordinarios descubrimientos que está haciendo la primera generación de los albores de la economía del conocimiento.

... El próximo salto a la nanoproducción y los nanoproductos –fuente de tan alta excitación en las bolsas– debe verse únicamente como un paso adelante en la futura manipulación de fenómenos aún más pequeños. Por lejos que estén, es posible que esos próximos pasos posibiliten la creación de riqueza a niveles cada vez más pequeños, desde las medidas no sólo en nanos, sino en picos, femtos, attos y zeptos, y quién sabe si hasta yoctos que se usan para mediciones de 0.000,000,000,000, 000,000,000,001 de metro.

Lo interesante de moverse en el campo del nano –enormemente grande en comparación con los recién citados– es que a medida que bajamos de escala las cosas no sólo son más pequeñas, sino cada vez más y más extrañas. Esas cosas se comportan de un modo distinto. Y si la nanotecnología ya promete nuevas curas para la enfermedad, imaginemos lo que podrá hacer en negativo o en positivo, el desplazamiento hacia escalas más pequeñas,...

[5] Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. México: Debate, pp. 523-525.

En el entorno externo se dan los cambios que influyen en las organizaciones, ahí se encuentran las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa; pensemos por ejemplo, en las migraciones de la población a los países del norte, en la volatilidad del mercado financiero de un país que influye en los mercados de valores de todo el mundo, en el envejecimiento de la sociedad de los países más avanzados, en el terrorismo que es causa de miedos y temores, en los desarrollos tecnológicos que van más de prisa que las propias leyes que los regulan, en la anormalidad que se vuelve normalidad o en el comercio libre de fricción que se vuelve paraíso de los compradores (véase cápsula cultural adjunta); en fin, existen muchísimos acontecimientos y tendencias que pueden variar, a los cuales las organizaciones tendrán que saber adecuarse, con base en sus capacidades y potencialidades propias.

Ciertamente el entorno externo se encuentra pletórico de oportunidades y amenazas, que confrontan a las organizaciones, y que se convierte en un reto maravilloso para que los directores y líderes muestren su capacidad para aprovechar las oportunidades y reducir o eliminar la fuerza negativa de las amenazas.

Como lo menciona F. David,[6] la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Diagnóstico

Imagínese usted el caso de una persona que se siente afectada en su salud. ¿Qué es lo primero que hace? Acude al médico para que le haga un reconocimiento. Y ¿qué hace le médico?, le practica un diagnóstico, es decir, estudia un conjunto de signos (síntomas y señales) que fijan el carácter peculiar de una enfermedad: mide la presión arterial; evalúa la temperatura; revisa ojos, oídos, garganta; analiza sangre y orina; y posiblemente solicite alguna placa de rayos X.

Ahora imagínese usted que ha sido nombrado director de una empresa, de la cual no tiene toda la información que desearía, o que percibe que la empresa de la cual es director, presenta descenso en su rentabilidad o que su competitividad ha venido a menos. ¿Qué es lo primero que hace? Acude a los expertos para que le presenten un informe de la situación de la empresa. Y ¿qué hacen los expertos?, elaboran un diagnóstico, es decir, estudian las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades con que opera la empresa.

En ambos casos es de suma importancia conocer cuál es la situación en que se encuentran, para poder prescribir las medidas correctivas.

[6] David, R. F. (2003) *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson Educación, p. 80.

En el caso del paciente, seguramente el médico extenderá una "receta" con las indicaciones pertinentes para recuperar la salud; en el caso del director, al tener el diagnóstico él mismo sabrá cómo proceder con conocimiento de causa. Al respecto existe una amplia gama de prescripciones, una de ellas es la aplicación de la administración estratégica que indica cómo actuar con base en lo que se quiere, es decir, su prescripción será el diseño de un conjunto de estrategias que conduzcan a la consecución de objetivos, y ambos, objetivos y estrategias estarán fundamentadas en la adecuación de sus capacidades y potencialidades al entorno en que se encuentran las organizaciones.

Ahora bien, se ha mencionado que el diagnóstico incluye dos apartados: uno, que se refiere a las condiciones del entorno externo de las organizaciones, donde se encuentran las tendencias y acontecimientos que dan lugar a las oportunidades y amenazas; y otro, que se refiere al medio ambiente interno de la organización, sobre el cual tiene control y donde se encuentran las fortalezas y debilidades. En este capítulo sólo se aborda el entorno externo.

Cualquier autor que trata la administración estratégica, incluye el estudio del entorno externo, que aborda la misma temática, aunque se le den diferentes denominaciones, como auditoría externa, evaluación del entorno, análisis industrial y competitivo o análisis del entorno.

Existen distintos métodos para elaborar el diagnóstico del entorno. Uno de ellos incluye revisar:

- Un marco general
- Un marco industrial
- Los competidores[7]

No obstante, se podría afirmar que el esquema general para este análisis, es el que aquí se presentó en la figura II.2.2. Y que en ese entorno general existen fuerzas que no son perceptibles pero que tienen efectos globales (véase cápsula cultural adjunta).

Fuentes de información

Se dijo que el proceso de administración estratégica se realice, de preferencia, de manera participativa, con la inclusión de trabajadores que sean representativos de toda la organización. Sin embargo, su participación en este diagnóstico externo, será de muy poca utilidad si quienes intervienen no se encuentran informados de lo que sucede en el entorno general, o si la información de que disponen no

[7] Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización* (5a. ed.). México: Thompson, pp. 41-67.


ápsula cultural

Shell en Nigeria[8]

La multinacional anglo-holandesa Royal Dutch Shell extrae y produce petróleo en el delta del Níger desde 1958, cuando este país aún era una colonia perteneciente a la corona británica. Shell Petroleum Development Corporation (SPDC), la subsidiara local, es la principal extractora de petróleo de Nigeria. Casi la mitad de la producción nigeriana, de más de dos millones de barriles diarios, va a parar a su cuenta. Shell trabaja en estrecha colaboración con la compañía nigeriana nacional, Petroleum Corporation (NNPC), con la compañía petrolera francesa Elf y con la italiana Agip. Todas ellas conforman un holding.

Pero desde el 10 de noviembre de 1995 se ha interrumpido la paz familiar. Ese día el dictador nigeriano Saui Abacha mandó matar a Ken Saro Wiwa, escritor y activista por los derechos humanos que había protestado durante años contra Shell. Sus familiares afirman que por ese motivo había que apartarlo del camino. Su asesinato colocó tanto al régimen como a la compañía bajo una fuerte presión internacional.

[8] Werner, K. Y Weiss, H. (2003). *El libro Negro de las marcas.* Argentina: Editorial Sudamericana, p. 100.

la pueden relacionar con la operación de su empresa. Es así que no todos los participantes son valiosos, particularmente en este paso del proceso.

La información es la contextualización de los datos y es recurrente la frase de que "quién tiene información tiene poder"; sin embargo, existe mucha información que es falsa, incompleta, atrasada, ambigua, tendenciosa o con una serie de características que si el "informado" no sabe discernir, simplemente su información no será de utilidad.

Por otro lado existen diversas formas de encontrar o de clasificar la información:

- Fuentes primarias, se recoge directamente de los informantes.
- Fuentes secundarias, información procesada.
- Pública, que se encuentra en organismos del Estado o que está disponible para todos.
- Privada, que es generada por las personas u organizaciones o que sólo se encuentra disponible para pocas personas

A pesar de que existen muchas maneras de clasificar la información, en el cuadro II.2.2 se presenta una propuesta de clasificación, que ayuda a identificar las principales fuentes de información para realizar el diagnóstico externo.

CUADRO II.2.2. Fuentes de información para conocer el entorno

Fuente de información	Información proporcionada	Fuente primaria	Fuente secundaria	Pública	Privada	Ejemplo
Propia empresa						
Accionistas y directivos	General y específica (conversaciones-informes)	✔			✔	• Proyecto • Informe anual
Vendedores	Ventas. Nuevos productos (encuestas de opinión, estudios de mercado)	✔			✔	• Calidad • Perspectivas
Contadores y financieros	• Estados financieros • Razones financieras	✔			✔	• Utilidades • Rentabilidad
Recursos humanos	• Contrato de trabajo • Empowerment	✔			✔	• Sueldos • Prestaciones
Ambiente de trabajo						
Clientes	• Opinión • Competencia	✔			✔	• Satisfacción • Insatisfacción • Comparaciones
Proveedores	• Materias primas • Nuevos materiales • Competencia	✔			✔	• Tecnologías • Prestigio • Comparaciones
Competencia	• Benchmarking	✔			✔	• Alianzas • Fusiones

continúa

continuación

Mesoambiente						
Gobierno	• Estadísticas • Regulaciones		✔	✔		• Población • PIB • Impuestos
Instituciones de financiamiento	• Crédito • Clientes, proveedores, competencia	✔	✔	✔	✔	• Pasivos • Tendencias • Comparaciones
Cámaras y asociaciones	• Estadísticas • Informes		✔	✔		• Producción • Ventas • Tendencias
Macroambiente						
Libros, revistas especializadas, periódicos, directorios, encuestas, ferias	General sobre: economía, educación, salud, cultura, población, ecología, política, gobierno, leyes, tecnología, globalización		✔	✔		Remesas, petróleo, guerras, desastres, desarrollos tecnológicos, innovaciones
Espacio						
Radio TV Internet	General sobre: economía, educación, salud cultura, población, ecología, política, gobierno, leyes, tecnología, globalización		✔	✔		Remesas, petróleo, guerras, desastres, desarrollos tecnológicos

Como se puede observar en el cuadro II.2.2 la información es vasta y variada que proviene, tanto de la propia empresa como de otras fuentes externas; de tal suerte que los consultores, los directivos y en general los participantes de la revisión del entorno externo, deberán contar con la capacidad para combinar este cúmulo de información y atender el reto de elaborar un listado que incluya las oportunidades que la empresa debe aprovechar y las amenazas que debe eludir, en un ambiente de adecuar sus conocimientos y habilidades especiales al entorno en que se encuentra, con el propósito de hallar maneras diferentes de competir.

Entorno general

El entorno general de la organización es el que se presenta en la figura II.2.2, que se dice contiene cinco ambientes (interno, de trabajo, mesoambiente, macroambiente y aereoespacio). Ahora bien, para facilitar el estudio de los acontecimientos, tendencias e influencias del entorno general sobre las organizaciones, se divide el todo en tres apartados:

Marco general, referido principalmente a la incidencia del macroambiente.

Marco sectorial, referido al análisis de los tres sectores de la economía (ambiente de trabajo y mesoambiente).

Marco aeroespacial, referido a la incidencia de las fuerzas que se encuentran en el aereoespacio y espacio.

La figura II.2.3 muestra la estructura del entorno general que va de los sectores productivos, hasta el marco del espacio que es el contenedor mayor.

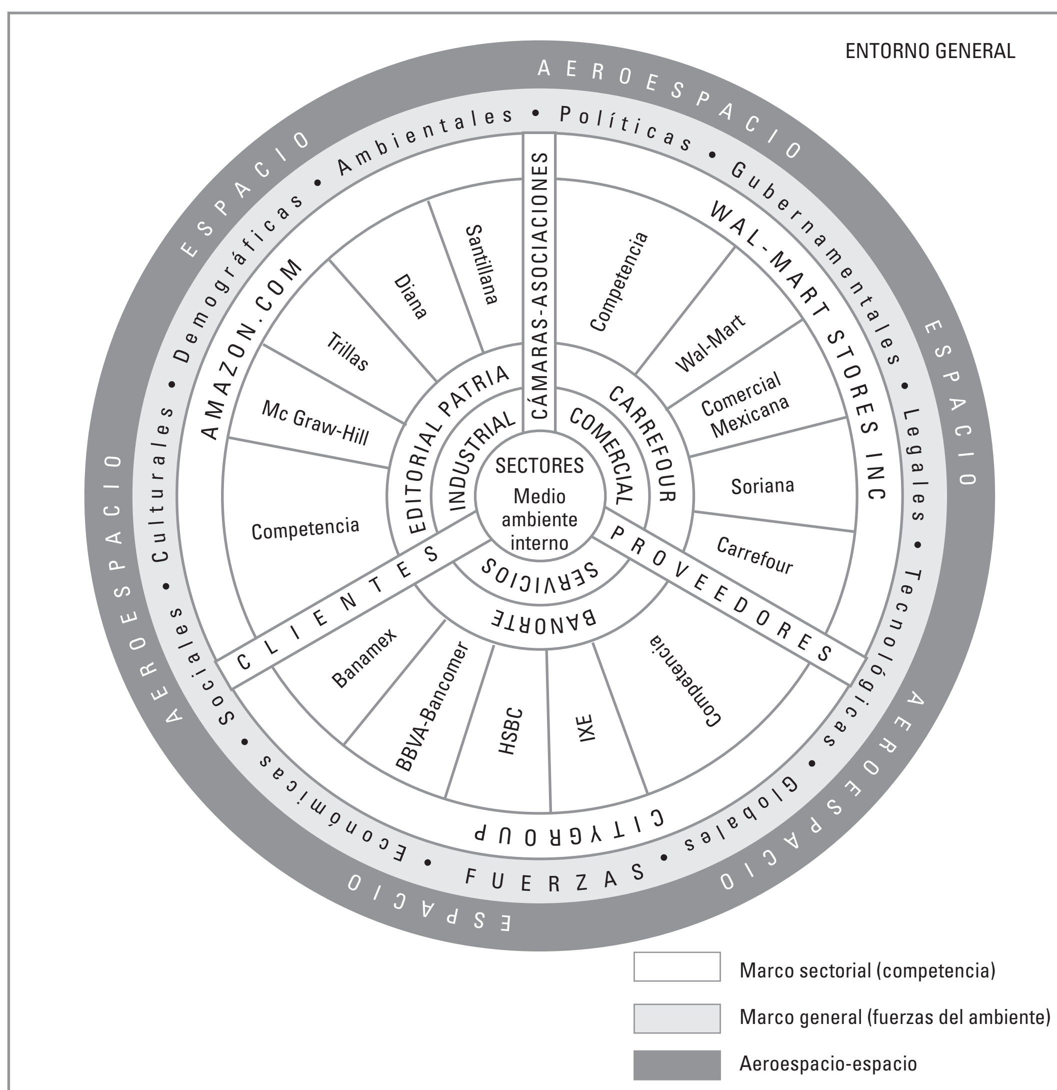


Figura II.2.3. Estructura del entorno general.

En la figura II.2.3 se puede distinguir que el entorno general contiene tres grandes divisiones que juegan un papel importante sobre la célula económica que es la organización (empresa). Esta organización se ve obligada a desplegar todas sus habilidades y conocimientos para llevar con éxito su ciclo de vida, pues en ella recaen influencias del propio sector (industria, comercio, servicios), de las fuerzas de su entorno externo y de las fuerzas del aereoespacio-espacio.

Aeroespacio-espacio

Es un entorno hasta la fecha poco considerado y estudiado; se refiere a las interrelaciones, interacciones e interconectividades que se presentan de la corteza terrestre hacia el espacio donde se puede observar que todavía en este entorno la lucha prácticamente no se ha iniciado. Existen satélites girando en torno a la Tierra, bases espaciales compartidas por países hegemónicos, naves

de reconocimiento que se envían a satélites y planetas e, incluso, se comenta que muy pronto existirán empresas turísticas en la Luna y las excursiones a distintos planetas serán comunes antes de terminar el milenio.

Resulta evidente que las interacciones organizacionales son mínimas en el aereoespacio y espacio, no obstante, esas acciones mínimas ya están generando problemas principalmente entre naciones. En principio aparece una causa manifiesta: la normatividad. En efecto, no existen regulaciones para el espacio, omisión que de no atenderse podría dar lugar a conflagraciones graves para la Tierra. No sería de mucho provecho atender todas las variables de convivencia en el planeta. Cuando la catástrofe podría derivarse de alguna o algunas variables no atendidas del aereoespacio y espacio. De momento dejemos esta tarea a los tomadores de decisiones de gobiernos y Estados.

Marco general (fuerzas del entorno externo)

Es la parte del entorno general que en la figura II.2.2 se le denominó macroambiente y que ahora se revisará como las fuerzas del marco general de la figura II.2.3. M. Hitt y colaboradores[9] señalan que un objetivo central del estudio del marco general es identificar las amenazas y las oportunidades. Una oportunidad es una circunstancia del marco general que, si la compañía la sabe explotar, le servirá para lograr competitividad estratégica. El mundo tiene más de 6 mil millones de habitantes y el hecho de que sólo alrededor de mil millones tengan acceso barato a un teléfono representa una gran oportunidad para las empresas globales de las telecomunicaciones.[10] Por otra parte, General Electric piensa que "el comercio electrónico representa una revolución que podría ser la mayor oportunidad de crecimiento que esta empresa haya tenido jamás".[11]

Una amenaza es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de la empresa para lograr competitividad estratégica. La empresa Polaroid, que alguna vez fue muy considerada, puede avalar el impacto de las amenazas. La empresa era líder de su industria y estaba considerada una de las 50 compañías más importantes de Estados Unidos; sin embargo, en el año 2001 presentó solicitud de quiebra. Cuando sus competidores desarrollaron equipo fotográfico con base en tecnología digital, la empresa no estaba preparada y jamás respondió correctamente (ni cubrió los pagos de su deuda) y, con el tiempo, tuvo que optar por la quiebra.

9 Íbid., Hitt, M. y colaboradores, p. 43.

10 Karlgaard, R. (mayo, 1999). Digital rules: Technology and the new economy. *Forbes*, p. 43.

11 General Electric Overview (2000). General Electric home page, http://www.ge.com, 12 de febrero.


ápsula cultural

Empresas que más ganaron y perdieron en 2005[12]

Las que más ganaron

1. América Movil
2. Teléfonos de México
3. Cemex
4. Grupo Financiero Banamex
5. Banamex
6. Grupo Financiero BBVA-Bancomer
7. Grupo Modelo
8. Wal Mart de México
9. Grupo Carso
10. BBVA-Bancomer
11. Grupo Alfa
12. Grupo México
13. Grupo Financiero Santander
14. Grupo Televisa
15. Grupo Financiero Banorte

Las que más perdieron

1. Petróleos Mexicanos
2. Sistema Colectivo Metro
3. Luz y Fuerza del Centro
4. US Commercial Corp.
5. Bancomext
6. Corp. Int. de Entretenimiento
7. Volkswagen de México
8. Parras Compañía Industrial
9. Grupo Iusacell
10. ING
11. Samsung
12. Grupo Dermet
13. Cydsa
14. Universidad CNCI
15. Liconsa

12 Expansión (2006). Las 500 empresas más importantes de México. *Expansión*, *943*, junio 28, p. 216.

Por circunstancias del entorno externo hubo otras empresas que no supieron manejar las amenazas de su entorno, tal es el caso de Grupo US Airways, Kmart, Enron, World Com y Dynegy, que perecieron o también se acogieron a la ley de quiebra.

El desafío para las organizaciones es buscar y hallar, rastrear, pronosticar y evaluar los elementos de su respectivo sector (industrial, comercial, de servicios), de tal manera que el resultado de sus esfuerzos sea identificar una lista finita de influencias, cambios y tendencias que le permitan reconocer sus oportunidades y amenazas para sacar el mejor de los provechos de ellas.

Para realizar la revisión de este marco general, recurramos al acróstico PEST-G (primeras letras de la palabra), que permite conocer y retener las fuerzas del macroambiente que más influencia presentan en las organizaciones (véase cuadro II.2.3).

CUADRO II.2.3. Fuerzas del marco general o macroambiente

Fuerza del macroambiente	Dimensión	Atiende
Políticas, gubernamentales y legales	• Comités de acción política • Número de partidos políticos • Estabilidad del gobierno • Nivel de subsidios del gobierno • Legislación sobre monopolios • Legislación de Comercio exterior • Leyes especiales	Conductas, comportamientos y procedimientos de los gobiernos, puesto que los gobiernos son los reguladores, subsidiarios, patrones y clientes de todo tipo de organizaciones y personas.
Económicas	• Ingreso per cápita • Tasas de interés • Precios del petróleo • Tasa de inflación • Saldos de las balanzas de divisas y comercial • Remesas del exterior • Tasas y políticas fiscales • Dependencia del exterior	El curso y carácter de la economía donde la empresa se desempeña o podría hacerlo. Lo relacionado con los recursos, y tiene que ver con el mercado, las finanzas nacionales y la política monetaria.
Sociales, culturales, demográficas y ambientales	• Índice de educación • Número de divorcios • Mujeres en la población económicamente activa (PEA) • Índices de natalidad y mortalidad • Tasas de emigración e inmigración • Libros leídos per cápita • Número de bibliotecas • Leyes de protección ambiental • Contaminación de agua y aire	Actividades y valores sociales y culturales, dado que éstos son los pilares de toda organización social, muchas veces impulsan las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos, legales y tecnológicos. Se incluyen actividades al ahorro, jubilación, trabajo, ocio, compras, moral y ética.
Tecnológicas	• Gasto público en investigación • Nuevos descubrimientos y desarrollos tecnológicos • Número de patentes • Número de investigadores por habitante • Regalías por asistencia técnica, patentes y marcas • Número de centros de investigación • Número de libros y artículos científicos publicados • Tasas de obsolescencia	Cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios que producen fuerte impacto. Adelantos de la superconductividad. Las instituciones y las actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos. Algunos de estos productos tecnológicos son la manufactura integrada por computadora, la internet y la Tecnología de Alta Información (TAI).

continúa

continuación

Globales	• Hechos políticos importantes • Mercados globales críticos • Países recién industrializados • Distintos atributos de las culturas y las instituciones • Bloques económicos • Número de trabajadores en actividades de servicios • Comunicación en tiempo real • Transferencias de capitales	Los nuevos mercados globales relevantes, los mercados existentes en proceso de cambio, los hechos políticos internacionales importantes y las características críticas de la cultura y las instituciones de los mercados globales. Las interacciones y acercamientos de información, ideas, capitales, personas, bienes y servicios.

La finalidad de analizar el marco general o macroambiente, se ha dicho, es disponer de un listado finito y realista de oportunidades y amenazas que las organizaciones deben atender para adecuar sus habilidades, conocimientos y capacidades al entorno y, entonces, volverse más competitivas. Un ejemplo de algunas oportunidades y amenazas importantes que se pueden percibir para México son las que se muestran en el cuadro II.2.4.

CUADRO II.2.4. Ejemplo de oportunidades y amenazas percibidas para México

	Oportunidades	Amenazas
P	• No hay partido de mayoría en las cámaras • Tres partidos con representatividad federal, estatal y municipal • Auditoría Superior de la Federación	• Canibalismo político • Exceso de recursos y tiempo en las campañas políticas • Presidencia de la república cuestionada • Reformas empantanadas • Muy bajo nivel de confianza en los tres poderes de gobierno
E	• Baja inflación • Estabilidad del tipo de cambio • Precios altos de petróleo crudo • Elevadas remesas del extranjero • Bajas tasas de interés • Monto elevado de las reservas	• Mini Bolsa de Valores • Bajos ingresos per cápita • Balanzas de divisas y comercial deficitarias • Baja recaudación fiscal • Campo (agrícola) abandonado • Descenso de competitividad
S	• Programa "Oportunidades " • Incorporación de la mujer al mercado laboral • Bajo índice de natalidad • Número elevado de jóvenes preparados	• Baja escolaridad • Índice elevado de emigración • Índice elevado y creciente de inseguridad • Índice elevado y creciente de desempleo • Pocas bibliotecas • Índice reducido de lectura • Contaminación de agua, aire y tierra • Escaso liderazgo religioso
T	• Personal capacitado para actividades de ciencia y tecnología	• Muy bajo presupuesto a I y D • Número reducido de investigadores por cada millón de habitantes • Exceso de regalías pagadas al extranjero por patentes, marcas y asistencia técnica • Sector productivo desvinculado de las instituciones y centros de investigación
G	• TLC y 36 tratados más • 20 143 km de costa (pesca, turismo, puertos de altura, …) • Capacidad de liderazgo global (empresarial) • Vecindad con el mercado más grande del mundo	• Escuelas deficientes, aumento a la corrupción, infraestructura obsoleta • Tasas fiscales elevadas • Dependencia de Estados Unidos • "Cerrado al mundo"

Los cuadros II.2.3 y II.2.4 muestran un método para conocer las influencias favorables y desfavorables del entorno o macroentorno de las organizaciones, para que éstas se beneficien de sus capacidades, según la situación de las variables del entorno.

Es de mejor provecho disponer de un método de análisis, que de sólo una buena "lluvia de ideas". Las oportunidades y amenazas que se han apuntado para México, por ejemplo, pueden ser cuestionadas, no así el método seguido, puesto que se han considerado prácticamente todas las variables del macroambiente que pueden influir en el medio ambiente interno de una organización.

Pongamos otro ejemplo más ¿cuáles serían las oportunidades y amenazas que tienen mayor incidencia en una empresa productora de bebidas carbonatadas embotelladas como la marca "Jarritos" o "Pascual Boing"? El analista comenzaría por estudiar las fuerzas del entorno externo y posiblemente llegaría a resultados como los que se muestran en el cuadro II.2.5.

CUADRO II.2.5. Oportunidades y amenazas de una empresa embotelladora

	Oportunidades	Amenazas
P	• Régimen de propiedad privada • Legislación contra monopolios	• Reformas fiscales • Corporativismo sindical
E	• Inflación controlada • Estabilidad del tipo de cambio	• Crédito caro y escaso • Impuesto al trabajo
S	• Hábitos de consumo • Elevada oferta laboral	• Cultura individualista • Baja escolaridad
T	• Internet con sus sitios web • Programas de software	• Desvinculación de la empresa y los centros de investigación • Tecnologías disponibles, superadas en países desarrollados
G	• Comercio electrónico • Transferencias electrónicas de capital	• Mercados locales • Empresas globales

De igual manera, el cuadro II.2.5 muestra el método PEST-G aplicado, con el atractivo de que se dispone del nombre y el número de las variables (fuerzas) más relevantes del macroambiente, para que el analista o consultor experto proceda a realizar un examen de cada fuerza y decidir cuáles y por qué se convierten en oportunidades y amenazas.

No obstante de la brevedad con que se ha tratado el tema, bien se puede inferir que cada empresa (u organización) tendrá diferentes grados de afectaciones e influencias de su entorno, aún tratándose de la misma variable, por lo que el método PEST-G debe ser aplicado de manera única a cada empresa, es decir, el peso o ponderación de cada fuerza es diferente en las organizaciones.

Marco sectorial (competencia)

Es la parte del entorno general que en la figura II.2.2 se le denominó medio ambiente de trabajo y que ahora se revisará como sectores (parte central de la figura II.2.3). En la literatura se va a encontrar como análisis industrial y competitivo, análisis del marco industrial, análisis competitivo o análisis de las cinco fuerzas de mercado de M. Porter. Estos títulos sugieren que se trata sólo del estudio de la industria, de la competencia o de ambos; cuando en realidad lo que se hace es llevar a cabo la revisión de las fuerzas de la competencia de los tres sectores del aparato productivo (industria, comercio y servicios), no únicamente de la industria.

Uno de los métodos para realizar el estudio de competencia es el que sugiere Arthur Thompson y A. J. Strikland III[13] que se basa en la respuesta a siete preguntas.

1. ¿Cuáles son las características económicas dominantes en los sectores? No se trata de dar respuestas a cuáles son las características económicas del entorno externo o macroambiente, sino únicamente se trata de estudiar los factores que conviene considerar, al integrar el perfil de las características económicas que influyen y afectan a un grupo de organizaciones, que producen bienes y/o servicios iguales o semejantes y que tienen tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores. Los factores son similares y bien se pueden representar en el cuadro II.2.6.

CUADRO II.2.6. Características económicas dominantes en el ámbito sectorial
1. Tamaño (ingresos anuales)
2. Alcance de la rivalidad. Competencia (local, regional, …)
3. Tasa de crecimiento del mercado y etapa del ciclo de vida
4. Número de competidores y sus tamaños relativos
5. Número de compradores y sus tamaños relativos
6. Grado de integración vertical y horizontal
7. Tipos de canales de distribución
8. Ritmo del cambio tecnológico
9. Grado de diferenciación de productos y servicios
10. Uso de economías de escala (en compras, producción, almacenamiento, …)
11. Localización de los competidores clave (parques industriales, centros de consumo, …)
12. Efectos de aprendizaje y experiencia
13. Utilización de la capacidad instalada
14. Requerimiento de capital y financiamiento
15. Índices de rendimientos financieros

2. ¿Cómo es la competencia y qué tan poderosa es cada una de las fuerzas competitivas de los sectores?
   Los administradores difícilmente podrán formular una buena estrategia, sin que sepan a cabalidad cuál es el carácter competitivo del sector al que pertenece la empresa. Para conocer esta situación, los administradores se pueden valer del modelo de las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad de los sectores como se aprecia en la figura II.2.4.

3. ¿Qué es lo que propicia el cambio de la estructura competitiva y del ambiente de negocios en los sectores?
   El cambio se produce por tendencias y nuevos avances graduales o rápidos de los sectores, que demanda respuestas estratégicas de las empresas. La teoría de los ciclos ayuda a explicar los cambios, aunque es una hipótesis no suficiente en esta tarea. Otras causas de cambio son

[13] Thompson, A. y Strickland III, A. J. (2004). *Administración estratégica,* 13a. ed., México: Mc Graw-Hill, cap. 3.

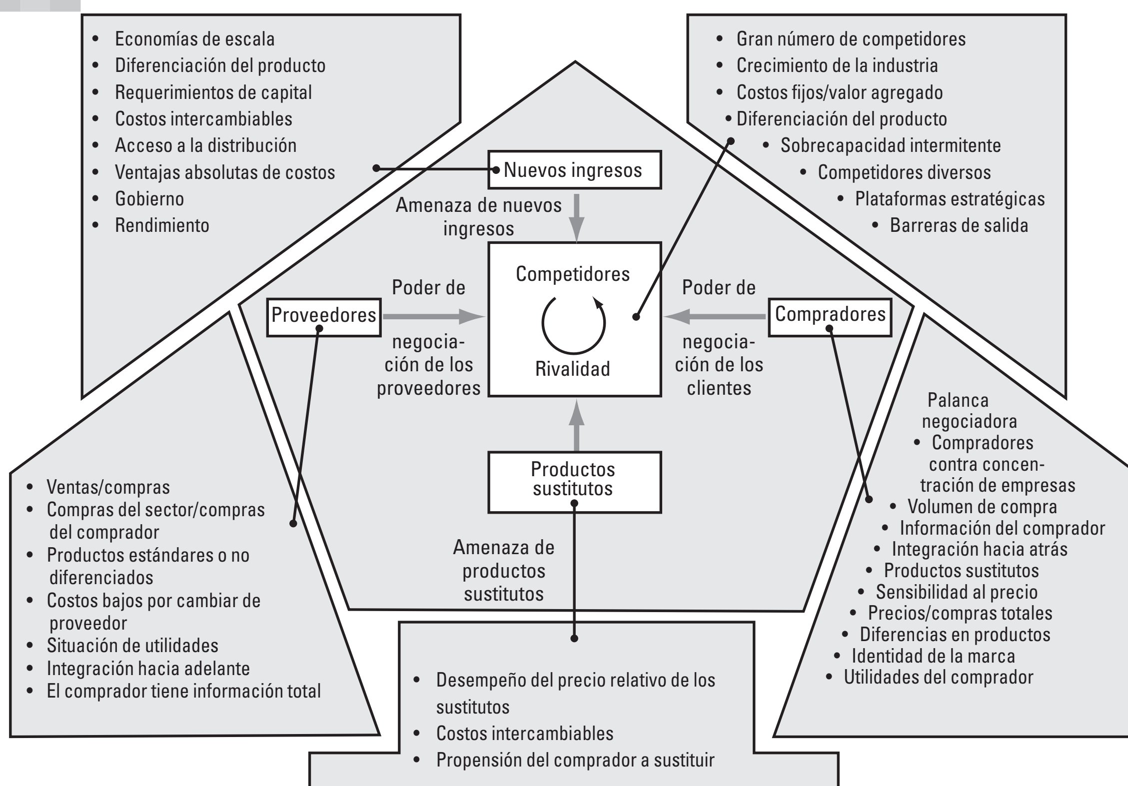


FIGURA II.2.4. Las cinco fuerzas competitivas.[14]

las fuerzas impulsoras que se consideran causas subyacentes, las más importantes son las que se muestran en el cuadro II.2.7.

CUADRO II.2.7. Fuerzas impulsoras de cambio en los sectores
1. Internet y las nuevas oportunidades y amenazas que el comercio electrónico propicia
2. Incremento en la globalización
3. Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo
4. Cambios en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan
5. Innovación del producto
6. Cambio tecnológico
7. Innovación en la mercadotecnia
8. Ingreso o salida de las principales empresas
9. Difusión de conocimientos técnicos prácticos entre más empresas y más países
10. Cambios en el costo y la eficiencia
11. Crecientes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto genérico
12. Influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno
13. Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad
14. Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de los negocios

[14] Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva* (1a. ed., 23a. reimpresión). México: CECSA, cap. 1.

A pesar de que pueden ser muchas las fuerzas que estén operando en un sector, no es probable que existan más de tres o cuatro que se consideren como fuerzas impulsoras que sean los principales factores determinantes.

El seguimiento del entorno sectorial se puede lograr estudiando y analizando de modo sistemático los acontecimientos actuales, construyendo escenarios y empleando el método Delphi. Estos métodos son cualitativos y subjetivos, no obstante, ayudan a los administradores a ampliar su horizonte de planeación y a pensar de manera estratégica sobre los desarrollos futuros del ambiente que rodea a las organizaciones.

4. ¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles?
   Se trata de conocer las posiciones competitivas de los participantes en un sector. Una técnica frecuentemente utilizada es el mapeo de grupos estratégicos que compara por separado las posiciones del mercado de cada empresa o agrupa en categorías semejantes cuando un sector tiene tantos competidores que no resulta práctico examinar a profundidad cada uno de ellos.

El procedimiento para elaborar el mapeo consiste en:

- Identificar las características competitivas que diferencian a las empresas en el sector (precio/calidad, cobertura geográfica, grado de integración, canales de distribución, costos, tipos de proveedores, marketing, etc.).
- Gráficar en cuadrantes de dos variables.
- Definir las empresas que tengan estrategias similares dentro del mismo grupo.
- Trazar círculos a escala de los grupos, según la participación respectiva de ingresos por ventas totales del sector del grupo.

Para ilustrar el procedimiento se presentan ejemplos en la figura II.2.5.

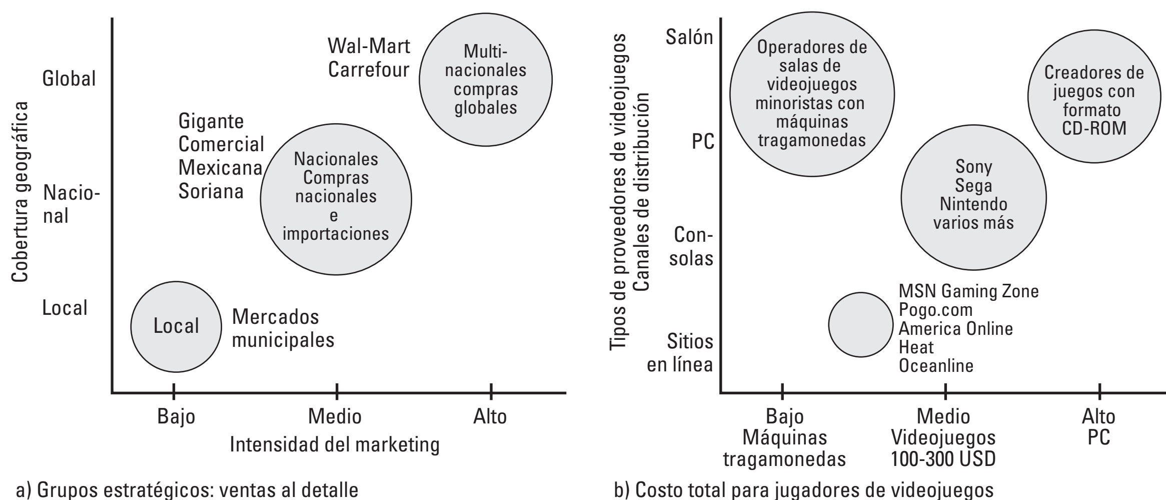


FIGURA II.2.5. Ejemplo de mapeo de grupos estratégicos.


ápsula ilustrativa

Avon y Mary Kay Cosmetics (MKC)[15]

En 1991, en un esfuerzo por saber más acerca de los planes estratégicos de su principal competidor, Avon hizo que su personal revisara los depósitos de basura que se encontraban fuera de la matriz de MKC. Cuando los funcionarios de MKC se enteraron de la acción y presentaron una demanda, Avon afirmó que no había hecho nada ilegal. En 1988, la Suprema Corte decretó que la basura abandonada en una propiedad pública (en este caso un callejón) podía apropiársela cualquier persona. Avon incluso presentó una cinta de video grabada en el momento en que se recogió la basura de MKC y ganó el juicio, pero la legalidad de la acción de ningún modo significa que fuera ética.

[15] Kahaner, L. (1995). What you can learn from your competitors "Mission stratements". *Competitive Intelligence Review 6, núm. 4*, pp. 84-85.

Algunas consideraciones:

- Se debe investigar si las fuerzas impulsoras y las presiones competitivas de los sectores favorecen a algunos grupos estratégicos y perjudica a otros.
- Indagar si el potencial de utilidades de diferentes grupos estratégicos varía debido a las fortalezas y debilidades competitivas en cada posición de mercado del grupo.
- Mientras más cerca estén entre sí los grupos estratégicos en el mapa, más poderosa tiende a ser la rivalidad competitiva entre las empresas miembro.

5. ¿Cuáles son los siguientes movimientos estratégicos que con mayor probabilidad harán los rivales?

Una empresa que no da seguimiento a las estrategias de sus competidores, es casi imposible que sobreviva. Es así que los estrategas exitosos se esfuerzan al máximo por recopilar información sobre la competencia concerniente a las estrategias de los competidores dando seguimiento a sus acciones, midiendo sus fortalezas y debilidades, así como utilizando lo que han aprendido a fin de anticipar los movimientos que con mayor probabilidad realizarán después.

Algunas fuentes de esa información incluyen: informe anual, declaraciones de los administradores, informe de los analistas de valores, artículos en revistas especializadas, comunicados de prensa de la empresa, informe de sus sitios web y de otros sitios de internet, exposiciones en ferias nacionales e internacionales, charlas con clientes, con proveedores y con antiguos empleados del competidor.

Vale la pena cuidar que la investigación del rival se encuentre del lado de la conducta honesta y no del lado de la conducta ilegal o poco ética. La experiencia señala que, sobre todo en el largo plazo, siempre sobresalen los actos de buena fe o la aplicación de los principios ético-morales que en algún momento se aplicaron, sólo porque forman parte de la escala de valores. El prestigio se fortalece y los créditos se multiplican, por ejemplo.

Una forma de sistematizar la información de los competidores bien puede ser mediante el cuadro II.2.8 que se presenta en la siguiente página.

La empresa que en forma consistente posee más y mejor información acerca de sus competidores, está mejor ubicada para sobrevivir, siempre que los demás factores no varíen.

6. ¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o el fracaso competitivos?

Se refiere a los atributos del producto, las competencias, las habilidades competitivas y los logros de mercado que tienen la mayor

CUADRO II.2.8: Caracterización de los objetivos y de las estrategias de los competidores

Alcance de la acción competitiva	Propósito estratégico	Objetivos de la participación en el mercado	Posición situacional/ competitiva	Postura estratégica	Estrategia competitiva
• Local • Regional • Nacional • Transnacional • Global	• Ser el líder dominante • Desbancar al líder actual del sector • Estar entre los 5 líderes del sector • Avanzar hacia los 10 mejores • Desbancar a un competidor en particular • Mantener la posición • Simplemente sobrevivir	• Una expansión agresiva por medio de adquisiciones y un crecimiento interno • Una expansión por medio de crecimiento interno (incrementar la participación en el mercado a costa de los competidores) • Mantener la posición actual	• Se está volviendo más poderosa; en movimiento • Bien arraigada; capaz de mantener su posición actual • Detenida en la mitad de la clasificación • Está luchando; pierde terreno	• Ofensiva en su mayor parte • Defensiva en su mayor parte • Una combinación ofensiva-defensiva • Corre riesgos en forma agresiva • Seguidora, conservadora	• Lucha por el liderazgo de costos más bajos • Se enfoca en su mayor parte en un nicho de mercado • Extremo superior • Extremo inferior • Geográfico • Competidores con necesidades especiales • Busca una diferenciación - Calidad - Servicios

relación directa con los rendimientos de la empresa. Las siguientes preguntas ayudan a identificar los Factores Clave para el Éxito (FCE).

- ¿Con qué bases eligen los clientes entre las marcas en competencia de los vendedores?
- ¿Cuáles son los recursos y habilidades competitivas que necesita un vendedor para tener éxito sobre la competencia?
- ¿Qué se necesita para que los vendedores logren una ventaja competitiva sostenible?

En el cuadro II.2.9 se encuentran las categorías más comunes de FCE.

CUADRO II.2.9. Categorías más comunes de Factores Clave para el Éxito (FCE)
Relacionados con la tecnología
• Experiencia en investigación científica • Capacidad técnica para hacer innovación en el proceso de producción • Capacidad de innovación del producto • Capacidad de utilizar internet para todo tipo de actividades de comercio electrónico
Relacionados con la fabricación
• Eficiencia en la producción de bajo costo • Calidad en la fabricación • Nivel elevado de utilización de los activos fijos • Nivel elevado de productividad laboral
Relacionados con la distribución
• Una poderosa red de distribuidores mayoristas • Tener tiendas propiedad de la empresa • Costos de distribución bajos • Tiempos breves de entrega

continúa

continuación

Relacionados con la mercadotecnia
• Publicidad inteligente • Garantías para el cliente • Estilo o empaque atractivo • Suministro correcto de las órdenes de los clientes
Relacionados con las habilidades
• Talento superior de la fuerza de trabajo • Experiencia en el diseño • Experiencia en una tecnología particular • Habilidades para desarrollar productos innovadores y mejoras del producto
Habilidades organizacionales
• Sistemas de información superiores • Habilidades para responder con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado • Habilidades superiores del uso de internet y de aspectos del e-commerce • Experiencia y conocimientos administrativos
Otros tipos de FCE
• Imagen/Reputación favorable con los compradores • Empleados amables y corteses en áreas relacionadas con clientes • Acceso al financiamiento • Protección de patente

Los FCE varían de un sector a otro y de una época a otra, pero lo que más importa es ser significativamente superior a los competidores en uno o más de los factores clave. Eso sería una oportunidad excepcional.

7. ¿Es atractivo el sector, y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio? Esta pregunta se contesta con las respuestas de las seis preguntas anteriores y considerando además:
   - Crecimiento del sector
   - Rendimientos favorables y análisis de las fuerzas competitivas
   - Impacto de las fuerzas impulsoras
   - Posición competitiva de la empresa y tendencia de su posición
   - Potencial de la empresa para aprovechar vulnerabilidad del rival
   - Capacidad de defensa o de revertir factores adversos
   - Niveles de riesgo e incertidumbre del sector en el futuro
   - Severidad de los problemas que enfrentan el sector

   Como una premisa general, se dice que si las perspectivas totales de utilidades de un grupo de empresas de un sector, son superiores al promedio, se puede considerar que ese grupo de empresas estará en un sector atractivo, en caso contrario el sector (industria) resulta desalentador.

   Finalmente, un resumen del estudio del marco sectorial o medio ambiente de trabajo, se podría realizar con base en los elementos que se presentan en el cuadro II.2.10.

Técnicas para evaluar el entorno general

Una técnica frecuentemente utilizada para evaluar el entorno externo de una organización, es la conocida matriz EFE, es decir, Evaluación de Factores Externos, que a continuación se presenta su aplicación, tanto al marco general o macroambiente, como al marco sectorial o ambiente de trabajo.

CUADRO II.2.10. Formato para un resumen del análisis del marco sectorial
1. Características económicas dominantes en el entorno del sector (15 características del cuadro II.2.6).
2. Análisis de la competencia (5 fuerzas del mercado de M. Porter).
3. Fuerzas impulsoras (14 fuerzas del cuadro II.2.7).
4. Posición competitiva de las principales empresas/grupos estratégicos (mapeo de grupos estratégicos)
5. Análisis del competidor. Enfoques estratégicos/movimientos predecibles de los competidores clave (características, cuadro II.2.8).
6. Factores clave para el éxito de la empresa (FCE) (categorías más comunes, cuadro II.2.9).
7. Prospectos y atractivos general del sector (industria,…) • Factores que hacen atractivo al sector • Factores que hacen que no sea atractivo • Aspectos/problemas especiales del sector • Perspectivas de las utilidades (favorables/desfavorables)

Aplicación de la matriz al marco general

Se sigue un proceso que atiende los siguientes pasos:

Paso 1: Se define quién será el responsable o responsables del proceso.

Paso 2: Se determina la mecánica a utilizar. Para este caso se diseña un formato que contiene tantas columnas como lo considera el responsable. A continuación se presenta una propuesta en el cuadro II.2.11.

CUADRO II.2.11. Formato para evaluar la influencia del entorno externo (EFE)

1 Factores externos	2 Factores externos clave	3 Peso o ponderación	4 Clasificación (1-4)	5 Valor ponderado	6 Área clave para resultados
P E S T G	OPORTUNIDADES 1 2 3 . . . *n* AMENAZAS 1 2 3 . . . *n*	$\sum = 1.0$		$\sum = 1\text{-}4$	

Paso 3 (columna 1): Se estudian los factores clave externos que más influyen en la organización, de acuerdo con el acróstico PEST-G, que recuerda por la letra inicial, los nombres de las fuerzas del entorno externo. Se requiere que los participantes conozcan muy bien la información del entorno externo y que conozcan, también, las operaciones de la organización a quien aplican la matriz EFE.

Paso 4 columna 2): Se determinan los factores externos clave que se convierten en oportunidades y amenazas para la organización. Apóyese en porcentajes, índices y citas comparativas.

Paso 5 (columna 3): Se asigna un peso o ponderación a cada factor que se encuentre entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de cada factor para tener éxito en el sector de la empresa. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados debe ser igual a 1.0 (uno).

Paso 6 (columna 4): Se califica cada factor clave con una escala entre uno y cuatro para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde:

4: respuesta excelente
3: respuesta por arriba del promedio
2: respuesta de nivel promedio
1: respuesta deficiente

Por tanto, las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias internas que ha formulado la empresa, mientras que los valores de los pesos o ponderaciones se basan en el sector.

Paso 7 (columna 5): Los datos de la columna 5 se obtienen multiplicando los valores de la columna 3 con la columna 4, para tener un valor ponderado.

Paso 8: Sume los valores ponderados de la columna 5 para determinar el valor ponderado total de la empresa que se debe encontrar entre 1.0 y 4.0.

Paso 9 (columna 6): Se define a qué área clave para resultados le corresponde atender la oportunidad o amenaza resultante. En esta área recae la responsabilidad de atenderlo mediante un plan, programas, proyectos, actividades o tareas.

Paso 10: Se interpretan los resultados, se toman decisiones y se emprenden acciones.

El valor ponderado más alto posible es de 4.0 y el más bajo es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Es así que un valor superior a 2.5 y cercano a 4.0 o 4.0 significa que la empresa está siendo eficaz en la aplicación de sus estrategias actuales, en tanto que un valor inferior a 2.5 y cercano a 1.0 o 1.0 significará lo contrario.

Aplicación de la matriz EFE a Coca Cola[16]

Paso 1: El responsable del proceso es una empresa consultora muy prestigiada.

Paso 2: Se decide utilizar el formato propuesto (cuadro II.2.11).

Paso 3: Se estudian los factores PEST-G, obteniéndose los siguientes resultados (corresponde a la columna 1 del formato).

P-Político.

- La legislación se vuelve más estricta en el cuidado a la salud. Esto debido a las enfermedades ocasionadas por la contaminación de bebidas.

E – Económico

- Una economía lenta reduce el consumo de bebidas gaseosas por persona, en especial debido a que hay menos eventos sociales (fiestas), en las cuales se sirvan tales bebidas.
- Se acerca el final del estancamiento económico y hay indicios de una recuperación.

S – Sociocultural

- Aspectos demográficos
  Los *baby boomers* consumen menos bebidas gaseosas refrescantes conforme envejecen. El crecimiento de la población en Estados Unidos está disminuyendo, en tanto que el

[16] Hitt, M., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración* (9a. ed.). México: Pearson Educación, pp. 90 y 91.

crecimiento se registra entre los inmigrantes, quienes por lo general consumen menos bebidas gaseosas.

- Valores

La sociedad se preocupa cada vez más por la contaminación y por el reciclaje.

Hay mayor atención a las cuestiones de salud y a los aspectos negativos de la cafeína, las bebidas carbonatadas y el azúcar.

T – Tecnológico

- La nueva tecnología de envasado en lata facilita y hace más barato el uso de aluminio reciclado.
- Internet abre un medio nuevo para realizar concursos o actividades promocionales.

G – Global

- Incremento global de la aceptación de bebidas gaseosas en otros países como India y China.
- Amplia disposición de electricidad y capacidad incrementada para comprar refrigeradores en los países y las economías emergentes.

Paso 4: Con base en los datos del paso 3, se listan las oportunidades y amenazas en la columna 2, ver cuadro II.2.12.

CUADRO II.2.12. El marco general de Coca Cola (matriz EFE)

2 Factores externos clave	3 Peso o ponderación	4 Clasificación (1-4)	5 Valor ponderado	6 Área clave para resultados
Oportunidades				
1. Indicios de recuperación económica (E)	0.093	3	0.279	Departamentos de economía y Mercadeo
2. Nueva tecnología de envasado (T)	0.075	3	0.225	Áreas de I y D, Ingeniería de diseño y Producción
3. Nuevas oportunidades de promoción vía internet (T)	0.139	4	0.556	Áreas de Informática y Mercadotecnia
4. Incremento en la aceptación de bebidas gaseosas en India y China (G)	0.131	5	0.524	Áreas de Comercio internacional, Marketing y Telemarketing
5. Acceso más fácil a la refrigeración por parte del consumidor (G)	0.060	2	0.120	Áreas de Ingeniería de diseño y Marketing
Amenazas				
1. Estándares de salud más altos para en envasado (P)	0.040	3	0.120	Áreas legal, Ingeniería de diseño y Producción
2. Legislación sobre responsabilidad más estricta (P)	0.034	2	0.068	Áreas legal y de Responsabilidad social
3. Lento crecimiento económico (E)	0.100	2	0.200	Departamento de economía y Mercadeo
4. Los *baby boomers* consumen menos bebidas refrescantes (S)	0.095	2	0.190	Áreas de mercado

continúa

continuación

5. Los inmigrantes consumen menos bebidas gaseosas (S)	0.083	2	0.166	Áreas de mercado
6. Preocupación por el reciclaje (S)	0.050	1	0.050	Áreas de responsabilidad social e Ingeniería de diseño
7. Preocupación por la salud (S)	0.100	2	0.200	Áreas de responsabilidad social e I y D
∑=	1.000		2.698	

P: Político; E: Económico; S: Sociocultural; T: Tecnológico; G: Global.

Paso 5. Asignación del peso o ponderación
Criterios a seguir:

- Si todos los factores tuvieran la misma ponderación, el valor sería 1.0/12 = 0.083.
- Se considera la influencia de cada factor; por lo que se puede detectar que unos factores deben tener más ponderación que otros.
- En oportunidades, por ejemplo, el peso de nuevas oportunidades de promoción vía internet (T) debe tener una ponderación superior a 0.083, en tanto que acceso más fácil a la refrigeración (G) su peso debería ser 0.083 o inferior.
- En amenazas, por ejemplo, el factor lento crecimiento económico (E) es más severo (mayor peso) que preocupación por el reciclaje (S), es decir, el primero tendrá una ponderación de 0.083 o mayor, mientras que el segundo su ponderación será de 0.083 o menor.

Por tanto, la columna 3 se elaboró bajo estos criterios, quedando como se muestra en el formato anterior, columna tres.

Paso 6. Se califica cada factor según la eficacia de las estrategias actuales, con la escala mencionada de 1 a 4. Bajo esta consideración las estrategias están funcionando de acuerdo a lo que se indica en la columna cuatro. La clasificación se otorga por un grupo de expertos que conocen muy bien el funcionamiento de Coca Cola.

Paso 7. Se multiplican los valores de las columnas tres y cuatro, para obtener los datos de la columna cinco.

Paso 8. Se suman los valores ponderados de la columna cinco, obteniendo el resultado que ahí se anota y que es de 2.698.

Paso 9. Se define o determina a qué área funcional de la empresa le corresponde fortalecer o consolidar la oportunidad, o bien, disminuir o eliminar la amenaza, tal como se muestra en la columna seis del formato anterior (cuadro II.2.12).

Paso 10. Interpretar resultados:

- Un análisis cuidadoso del marco general ofrece información útil a los administradores, para actividades de planeación y toma de decisiones, como lo siguiente:
  - La información sociocultural podría sugerir a los directivos de Coca Cola que deberían incrementar sus esfuerzos de marketing si desean llegar a grupos étnicos provenientes de países y culturas donde no se acostumbra ingerir bebidas refrescantes, en especial carbonatadas.
  - La información que contiene la información global del ambiente general externo podría sugerir a los administradores de Coca Cola que deberían incrementar sus esfuerzos de lanzamiento en los mercados foráneos emergentes con poblaciones grandes, como China.

- La fuerza de Coca Cola está en la mercadotecnia, tal como se demostró desde 1929 con su célebre frase "La pausa que refresca".[17] Hoy la atención debe seguir puesta en el marketing, pero en un marketing actualizado que considere el internet y el e-commerce.
- El valor ponderado de la columna cinco está indicando a los administradores de Coca Cola que sus estrategias actuales, no están funcionando suficientemente bien, pues el valor de 2.698 señala estar sólo ligeramente arriba de 2.500 que es el promedio general.
- En cuanto a oportunidades (con ponderación total de 0.498) la atención debe cifrarse en dos factores: el internet y los mercados foráneos con poblaciones grandes (China e India).
- En cuanto a amenazas (con ponderación total de 0.502) la atención debe ponerse principalmente en los factores sociales. Y los administradores de Coca Cola deben comprender que, si bien, no existe un factor (amenaza) con alta ponderación y que además no cuente con estrategia que contrarreste, sí, sus amenazas son más fuertes que sus oportunidades.

Aplicación de la matriz al Marco sectorial o Medio ambiente de trabajo

Se sigue el mismo proceso descrito anteriormente de 10 pasos, mismo que se aplica, según se indica a continuación.

Aplicación de la matriz EFE a JetBlue[18]

JetBlue es una aerolínea que inició operaciones en el año 2000, y para el año siguiente ya era una empresa rentable. Es famosa porque, a pesar de que sus precios son increíblemente bajos, cada uno de sus asientos dispone de TV por satélite. Para que la empresa obtenga utilidades debe mantener sus costos todavía más bajos.

Paso 1: El responsable del proceso es una persona de la propia empresa con representación de áreas claves.

Paso 2: Se decide utilizar el formato del cuadro II.2.11.

Paso 3: Se determina y estudian los factores del marco sectorial que más inciden en la empresa, en este caso fueron: clientes, proveedores, competidores, socios estratégicos, reguladores y mano de obra (sindicatos).

CL–Clientes

- Viajeros de negocios que buscan optimizar recursos.
- Viajeros por diversión que buscan precios bajos.

PR–Proveedores

- Airbus suministra todos los aviones de JetBlue (todos son Airbus 320).
- Muchos proveedores de combustible para jet como Exxon Mobil.

CO-Competidores

- Rivalidad
  - * Basada principalmente en el precio; esto por lo general deteriora el desempeño.
  - * Muchos participantes grandes establecidos, incluyendo algunos rentables como Southwest Airlines.

---

[17] Means, H. (2002). *Dinero y poder*. México: CECSA, p. 202.

[18] Íbid., Hitt, M. y colaboradores, pp. 97-99.

- Entrada de nuevos participantes
  - ⋆ Cualquiera puede poner en marcha una aerolínea con 35 millones de dólares; no obstante, la serie de fracasos en los últimos años disminuye las probabilidades de que entren nuevos participantes.
- Sustitutos
  - ⋆ En la medida en que las conexiones sean más rápidas y mejoren los sistemas de videoconferencia, éstas sustituirán algunas de las reuniones de negocios que hoy se realizan frente a frente. Es poco probable que sustituyan los viajes por diversión, turismo o visitas personales.

SE-Socios estratégicos

- En la actualidad no forma parte de ninguna alianza con aerolíneas.
- Sociedad inicial con un proveedor de TV por satélite (que después adquirió la empresa).

R-Reguladores

- La Agencia Federal de Aviación (FAA) dicta muchos estándares y reglamentación.
- Las autoridades aeroportuarias determinan el acceso y el costo del uso de pista, y administran el espacio en la terminal y en la sala de los aeropuertos.

T-Mano de obra (sindicatos). Trabajo

- En la actualidad no está representada por sindicatos de trabajadores.
- Suficiente suministro de pilotos y personal de vuelo por los recortes de personal en otras aerolíneas.

Paso 4: Con base en los datos del paso 3 se listan las oportunidades y amenazas en la columna 2, ver cuadro II.2.13.

CUADRO II.2.13. El marco general o medio ambiente de trabajo de JetBlue (EFE)

2 Factores externos clave	3 Peso o ponderación	4 Clasificación (1-4)	5 Valor ponderado	6 Área clave para resultados
Oportunidades				
1. Viajeros de negocios (CL)	0.130	4	0.520	Marketing y ventas
2. Viajeros de recreación (CL)	0.110	4	0.440	Marketing y ventas
3. Aviones: Airbus (PR)	0.095	3	0.285	Relaciones públicas y compras
4. Combustible para jet: muchos proveedores (PR)	0.065	2	0.130	Relaciones públicas y compras
5. Entrantes nuevos: Escasos participantes potenciales (CO)	0.060	2	0.120	Planeación y Relaciones públicas
6. Sustitutos: Videoconferencias (CO)	0.040	3	0.120	Informática
7. Sociedad inicial con un proveedor de TV por satélite (SE)	0.045	3	0.135	Relaciones públicas y compras
8. Sin sindicato que la represente (T)	0.030	3	0.090	Recursos humanos
9. Suficiente oferta de pilotos y personal de vuelo (T)	0.035	3	0.105	Recursos humanos

continúa

continuación

Amenazas				
1. Turbosina cara (PR)	0.110	3	0.330	Relaciones públicas y compras
2. Rivalidad: precio (CO)	0.120	4	0.480	Planeación
3. Sin sociedad con aerolíneas (SE)	0.100	3	0.300	Relaciones públicas
4. Autoridades aeroportuarias (FAA) (R)	0.060	2	0.120	Jurídico. Relaciones públicas
	1.000		3.175	

CL: Cliente; PR: Proveedores; CO: Competidores; SE: Socios Estratégicos; R: Reguladores; T: Trabajo (mano de obra) (sindicatos).

Paso 5. Asignación del peso o ponderación

Criterios a seguir:

- Si todos los factores tuvieran la misma ponderación, el valor sería 1.0/13 = 0.077.
- Se considera la influencia de cada factor, y por lo que se puede detectar, unos factores tienen más influencia (o peso) que otros.
- En oportunidades, por ejemplo, la ponderación de viajeros de negocios (CL) debe tener más peso que sin sindicatos que la represente (T); el primero deberá tener un peso superior a 0.077, en tanto que el segundo debe ser menor a 0.077.
- En amenazas, por ejemplo, la ponderación de rivalidad: precio (CO) debe tener una ponderación superior a 0.077, mientras que sin sociedad con aerolíneas (SE) su ponderación debería ser 0.077 o un valor más bajo.

Es así que la columna tres del cuadro II.2.13 se elaboró con estos criterios, quedando como ahí se muestra.

Paso 6. Se califica cada factor según la eficiencia de las estrategias que en la actualidad se encuentra aplicando JetBlue. La escala es la que con anterioridad se mencionó (4: de respuesta excelente y 1 de respuesta deficiente). La calificación se otorga por el grupo de participantes internos que realizan el análisis del medio ambiente de trabajo de JetBlue. Los resultados son los que se presentan en la columna cuatro del cuadro II.2.13.

Paso 7. Se multiplican los valores de las columnas tres y cuatro, para obtener los datos de la columna cinco.

Paso 8. Se suman los valores ponderados de la columna cinco, obteniendo el resultado que ahí se anota y que es de 3.175.

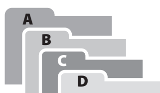
Paso 9. Se determina a qué área funcional de la empresa le corresponde fortalecer o consolidar la oportunidad, o bien, atenuar o eliminar la amenaza, tal como se muestra en la columna seis del cuadro II.2.13.

Paso 10. Interpretar resultados:

Se trata de analizar la información plasmada en el cuadro mencionado. Dicho de manera coloquial, de lo que se trata es de "hacer que el cuadro hable". Bajo estos términos, entonces, se tiene que:

- El valor ponderado total de 3.175 indica que las estrategias actuales de JetBlue, están funcionando con eficacia, puesto que su tendencia es más bien a 4.000 que a 1.000. La cifra 3.175 es superior a la media de 2.500. De ahí el resultado de que al año de operación ya era una empresa rentable.
- Los pesos o ponderaciones más altos en oportunidades se hallan en el renglón de clientes, y ahí la estrategia utilizada se encuentra con el valor de la escala más elevada que es cuatro.

- En cuanto a amenazas el factor de más peso es el de precios y, de igual manera, se nota que la empresa está atenta a buscar y aplicar estrategias que atiendan este factor, es el caso por ejemplo, de la sociedad que tuvo con un proveedor por satélite y que después adquirió.
- Es claro que en esta empresa resalta la necesidad de que tres áreas trabajen con excepcional atención: marketing y ventas, planeación y relaciones públicas, ya que se trata de posicionar todavía mejor a la empresa y para ello se requiere personal con visión de mercado, con perfil de estratega y que tenga buen trato para atender a quienes se relacionan con la empresa como son principalmente sus clientes, sus proveedores y su propio personal interno.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Aeroespacio-espacio
- Áreas clave para resultados
- Características de objetivos y estrategias
- Características económicas
- Compradores
- Diagnóstico
- Entorno externo o general
- Factores clave de éxito (FCE)
- Fuentes de información
- Fuentes primarias
- Fuentes secundarias
- Fuerzas impulsoras de cambio
- Información privada
- Información pública
- Las cinco fuerzas competitivas
- Mapeo de grupos estratégicos
- Medio ambiente de trabajo
- Mesoambiente
- Nuevos ingresos
- "Picos"
- PEST-G
- Posiciones competitivas
- Productos sustitutos
- Rivalidad
- Técnicas para evaluar el entorno
- "Todo organizado"
- "Yoctos"



RESUMEN

- A partir de los años cincuenta, las teorías de sistemas y de contingencia concibieron a la organización como una entidad abierta, de ahí la necesidad e importancia de estudiar el entorno externo.
- El entorno externo se integra por cuatro subentornos (sin considerar el interno), donde se encuentran influencias y tendencias que afectan de distintas formas a la organización, según sea el grado de interacción e interrelación, son: medio ambiente de trabajo, mesoambiente, macroambiente, y aeroespacio-espacio.
- El entorno externo es la pertinencia para que los administradores desplieguen sus capacidades, a fin de aprovechar las oportunidades y atenuar o eliminar las amenazas, en un trayecto de hacer más competitivas a sus organizaciones.
- El diagnóstico organizacional es el medio de que se sirven los administradores para conocer la situación del entorno externo y tener como base para desplegar su planeación y poder tomar decisiones.
- Las mejores estrategias surgen de las decisiones que se tomen y éstas, a su vez, dependen de la calidad de información de que se disponga, es por eso que un buen administrador siempre recurrirá a las fuentes primarias, secundarias, públicas y privadas para conocer el entorno. De esas fuentes surgirá el conocimiento balanceado que lleva a formar las estrategias que hacen competitivas a las organizaciones.
- El estudio sistematizado del entorno se realiza en tres de sus divisiones: aeroespacio-espacio, que aún se encuentra en una etapa embrionaria; marco general, que para realizarlo de manera integral se consideraron cinco fuerzas incluidas en un acróstico (PEST-G) para facilitar su retención: Políticas, gubernamentales y legales; Económicas; Sociales, culturales, demográficas y ambientales; Tecnológicas, y Globales. La tercera división es el marco sectorial para su estudio; se proponen las siguientes alternativas.

I. Dar respuesta a las siguientes siete preguntas.
1. ¿Cuáles son las características económicas dominantes en los sectores?
2. ¿Cómo es la competencia y qué tan poderosa es cada una de las fuerzas competitivas de los sectores?
3. ¿Qué es lo que propicia el cambio de la estructura competitiva y del ambiente de negocios en los sectores?
4. ¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles?
5. ¿Cuáles son los siguientes movimientos estratégicos que con mayor posibilidad harán los rivales?
6. ¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o el fracaso competitivos?
7. ¿Es atractivo el sector y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?

II. Describir y analizar a los participantes del ambiente de trabajo y mesoambiente que son: clientes, proveedores, competencia, socios, reguladores y sindicatos.

- La técnica frecuentemente utilizada para conocer el entorno externo se conoce como Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que es un formato de seis columnas que incluyen las oportunidades y amenazas evaluados con ponderaciones y escala de medición. Este formato es igualmente útil para evaluar, tanto las cinco fuerzas del PEST-G, como a los participantes del marco general y del marco sectorial, es decir, los clientes, proveedores,… antes señalados.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. Ubique el tema "descripción del entorno externo" en el proceso de la administración estratégica.
2. Dibuje y describa el medio ambiente organizacional.
3. ¿Por qué considera que es importante el estudio del entorno externo? Dé tres razones de peso.
4. Explique lo que es el concepto diagnóstico utilizado en administración, considerando lo que es el concepto diagnóstico que utilizan los médicos.
5. ¿Qué son las fuentes de información? ¿Cuántos tipos de información conoce?
6. De acuerdo con la tipología que proporcionó para las fuentes de información, presente tres ejemplos de fuentes para conocer la situación de México y la situación de la escuela en donde estudia.
7. Dibuje un esquema de la estructura del entorno general partiendo de los sectores (industrial, comercial, servicios).
8. Elabore una breve descripción de lo que es el aereoespacio-espacio, como porción del entorno externo y que afecta o puede afectar a las organizaciones.
9. Describa lo que es el marco general (fuerzas del ambiente). Mencione algunas dimensiones de cada fuerza.
10. ¿Cuáles considera que sean las principales oportunidades y amenazas de la empresa donde trabaja y de la colonia donde vive?
11. Describa lo que es el marco sectorial. Considere hacerlo con la propuesta de Arthur Thompson y A. J. Strikland III que se haga en las respuestas a siete preguntas.
12. Describa lo que es el marco sectorial, considerando los participantes del medio ambiente de trabajo y el mesoambiente.
13. ¿Qué es la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)? ¿Para qué sirve? ¿A quién le es de utilidad? ¿Cuáles son sus principales componentes?
14. Aplique la matriz EFE a algún país centroamericano que usted elija y del cual disponga de mayor información.
15. Aplique la matriz EFE a la escuela donde estudia o a la empresa donde trabaja, para que usted conozca cuáles son las fuerzas del entorno externo (PEST-G) que más influyen en su competitividad.
16. Ahora aplique la matriz EFE a la escuela donde estudia o a la empresa donde trabaja, pero considerando los participantes del sector al que pertenece (industria, comercio, servicios). Recuerde que los participantes son: clientes, proveedores, competidores, socios, reguladores y sindicatos externos.

ESTUDIO DE CASO

Actividad I
Franca, la cerveza de los Añaños[19]

AJE, el grupo peruano que ha venido penetrando en varios mercados de refrescos de la región con su producto estrella Big Cola, acaba de incursionar en el mercado de cervezas. La flamante cerveza Franca, en botella de 700 ml, ha sido introducida tras meses de especulación, en el país de origen del grupo. AJE, cuyas siglas corresponden a las iniciales de la familia Añaños Jeri, ha invertido en este proyecto cerca de US$ 40 millones y planea apoderarse del 15% del mercado cervecero peruano en un año. Luego del anuncio, la primera pregunta que se han hecho algunos analistas es si la familia Añaños aplicará su clásica fórmula del "precio justo" –precios más bajos que los de sus competidores. La respuesta, de acuerdo con el gerente de comunicaciones de la filial peruana Carlos Velarde, es no. "Estamos ofreciendo un precio intermedio en comparación con la oferta, y más que al precio apelaremos al sabor y a la peruanidad", señala. Con esta última frase, Velarde hace referencia a un mercado dominado por las filiales de las transnacionales Imbev y Sab Miller. Pero aunque de momento ha sido lanzada en Perú, Franca sería el primer paso de un proyecto mucho mayor. Después de todo, la idea del grupo era iniciar su proyecto cervecero en México, pero desistió por un tema de carácter tributario.

Instrucciones para el estudio de caso:

- Piense que usted está integrado a la Alta Dirección del Grupo AJE como consultor, y que le han solicitado un estudio del entorno externo para saber si la cerveza de marca Franca tendrá éxito en el mercado (saber si es competitiva). Como los dueños de la empresa son expertos en Administración estratégica, solicitan que usted presente un informe que incluya:
  a) Un breve estudio del mercado peruano y del latinoamericano, incluyendo México, para conocer el nivel de éxito que pudiera tener Franca.
  b) La matriz EFE aplicada a las fuerzas PEST-G, con su respectiva interpretación de resultados para tomar decisiones y emprender acciones.
  c) La matriz EFE aplicada a la industria cervecera, con su respectiva interpretación de resultados para tomar decisiones y emprender acciones.
- Considere que para ampliar su estudio usted presentará un adendum a su informe de cuáles son los **Hechos**, los **Problemas** y las **Soluciones** para el caso "Franca, la cerveza de los Añaños".

Actividad II
Estudio del entorno externo

- De la empresa que ya eligió, o de su escuela, presente un segundo avance que incluya:
  a) Matriz EFE aplicada al país, con su respectiva interpretación de resultados.
  b) Matriz EFE aplicada a la organización (empresa), considerando las fuerzas PEST-G y la inclusión de interpretación de resultados.
  c) Matriz EFE aplicada al sector al que pertenezca la empresa (industria, comercio, servicios), considerando los principales participantes: clientes, proveedores, competidores, socios, reguladores y sindicato corporativo si existiese. Agregue la interpretación de resultados para formular estrategias y emprender acciones.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

El libro de los cinco anillos[20]

Miyamoto Musashi

Miyamoto Musashi, el autor del libro, fue un samurai ronin que vivió entre 1584 y 1645. Se dice que a los 13 años de edad tuvo su primer duelo y antes de llegar a los 30 años ya había sostenido más de 60 duelos con espadachines. En este libro se plasman las enseñanzas de Musashi, que son secretos para tener éxito en cual-

continúa

[19] Niezen, C. (08 oct. 2007). Franca, la cerveza de los Añaños. *América-Economía, 348*, p. 24.
[20] Musashi, M. (1997). *El libro de los cinco anillos*. México: Diana.

continuación

quier actividad que se lleve a cabo en la vida, bien puede ser como inversionista, cocinero, deportista, empresario, político o empleado de cualquier nivel.

Divide su libro en cinco capítulos, donde se ve que el aspecto filosófico fundamental del heihó es que todas las cosas dependen de otras. Se tiene que considerar que cada una de esas cinco áreas de discusión existe en relación con todas las demás.

Los capítulos uno y cinco son el principio y el final. "El libro de la tierra" establece las reglas básicas para la comprensión al proveer el contexto y el marco de referencia desde el cual ver y entender el resto. El ultimo capítulo, el "Libro del vacío", es la culminación de todo lo que viene antes y es la clave final para la comprensión.

Los libros dos, tres y cuatro, agua, fuego y viento, respectivamente, son prácticos por naturaleza, pues proporcionan la técnica misma. Cuando el "Libro del agua" (el cual nos habla sobre la técnica de Musashi), se yuxtapone con el Libro del viento (el cual describe las técnicas de todas las demás escuelas), le da significado al refrán que dice: "Para conocer al enemigo, conócete a ti mismo". El Libro del fuego proporciona la estrategia con la cual se puede combinar el conocimiento técnico que se ha obtenido de los "Libros del agua y el viento".

Su contenido:

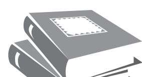
I. CHI NO MAKI ("El libro de la tierra")
II. MIZU NO MAKI ("El libro del agua")
III. HI NO MAKI ("El libro del fuego")
IV. KAZE NO MAKI ("El libro del viento")
V. KU NO MAKI ("El libro del vacío")

INSTRUCCIÓN: Elabore un reporte en dos cuartillas que contenga:

- Puntos o ideas que usted considera los más importantes
- Analogías o metáforas de su vida relacionadas con la lectura
- Crítica constructiva al autor
- Su opinión

En los libros perdura la imagen del ingenio y el conocimiento de los hombres

Francis Bacon (1561-1626). Filósofo británico



BIBLIOGRAFÍA

1. Torres, H. (2008). *Teoría general de administración*. Patria, p. 315.
2. Íbid., Torres, H., p. 325.
3. ABC News (26 nov. 2004). *Moon gas may solue earth's energy crisis*. Consultado en ABC News, www.abc.net.au/news/newsitems/200411/s12522715.htm
4. Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice Hall, p. 71.
5. Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. México: Debate, pp. 523-525.
6. David, R. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson Educación, p. 80.
7. Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización* (5a. ed.). México: Thompson, pp. 41-67.
8. Werner, K. y Weiss, H. (2003). *El libro Negro de las marcas*. Argentina: Editorial Sudamericana, p. 100.
9. Íbid., Hitt, M. y colaboradores, p. 43.
10. Karlgaard, R. (mayo, 1999). Digital rules: Technology and the new economy. *Forbes,* p. 43.
11. General Electric Overview (2000). General Electric home page, http://www.ge.com, 12 de febrero.
12. Expansión (2006). Las 500 empresas más importantes de México. *Expansión, 943*, junio 28, p. 216.
13. Thompson, A. y Strickland III, A. J. (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, cap. 3.
14. Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva* (1a. ed., 23a reimpresión). México: CECSA, cap. 1.
15. Kahaner, L. (1995). *What you can learn from your competitors "Mission stratements"*. Competitive Intelligence Review 6, núm. 4, pp. 84-85.
16. Hitt, M., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración* (9a. ed.). México: Pearson Educación, pp. 90 y 91.
17. Means, H. (2002). *Dinero y poder*. México: CECSA, p. 202.
18. Íbid., Hitt, M. y colaboradores, pp. 97-99.
19. Niezen, C. (08 oct. 2007). Franca, la cerveza de los Añaños. *América-Economía*, 348, p. 24.
20. Musashi, M. (1997). *El libro de los cinco anillos*. México: Diana.

Capítulo

3

Descripción del medio ambiente interno



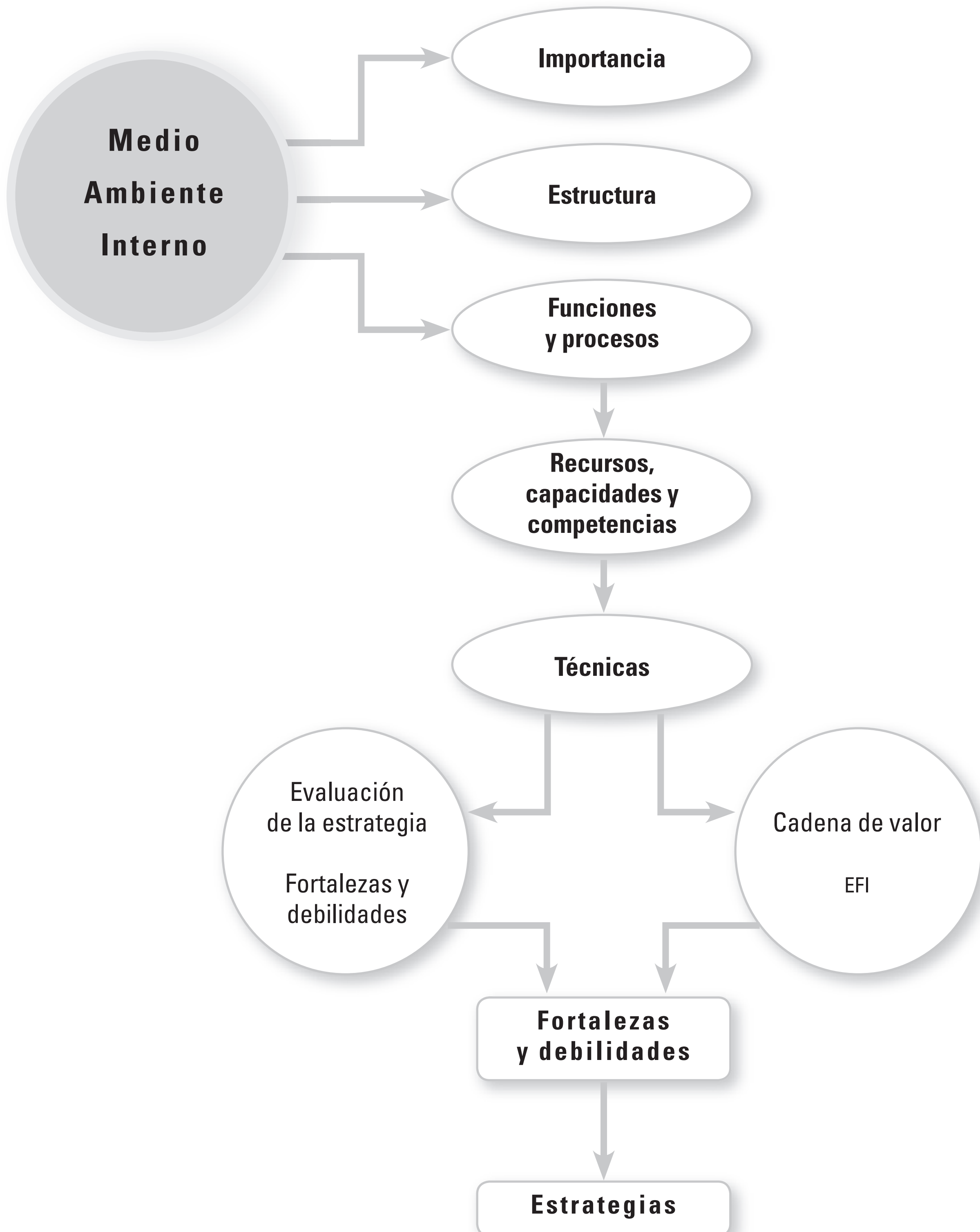
CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo, el alumno será capaz de:

- Ubicar en qué parte del proceso de administración estratégica se encentra el estudio del medio ambiente interno y cuál es su papel.
- Explicar por qué es importante la comprensión de la capacidad estratégica de una organización y la manera en que el análisis de recursos puede contribuir a su comprensión.
- Distinguir las áreas funcionales y procesos clave de cualquier organización, así como las responsabilidades e intenciones que tienen entre sí.
- Identificar las características centrales de una organización (recursos, capacidades, competencias) que la hacen competitiva.
- Aplicar, según la situación, técnicas diversas que permitan comprender el medio ambiente interno de cualquier organización.
- Argumentar por qué la cadena de valor se sigue utilizando, hasta la fecha, aun cuando se propuso desde los años ochenta.
- Describir el método de la matriz de evaluación de factores internos (EFI), aplicarla y saber interpretar sus resultados.

Mapa conceptual



Debilidad y fuerza

El arte de la guerra,

Sun tzu, capítulo 6: Debilidad y fuerza.

- El que llega primero al campo de batalla y espera a su rival se siente tranquilo; el que llega tarde e ingresa a la batalla con prisa se siente cansado y está en desventaja.
- El que es capaz de hacer que el enemigo venga por su propia voluntad lo hace ofreciéndole alguna ventaja. El que es capaz de evitar que venga lo logra al infligirle un daño.
- Contra los que son hábiles en el ataque, el enemigo no sabe dónde defenderse, y contra los expertos en la defensa, el enemigo no sabe dónde atacar.
- El experto es tan sutil e insustancial que no deja rastro. Es tan divinamente misterioso que no se puede oír. De esta manera, es el maestro del destino de su enemigo.
- El punto donde intentamos pelear no debe darse a conocer. Así, el enemigo debe tomar precauciones en muchos lugares contra el ataque. Entre más lugares deba proteger, menos tropas habremos de utilizar.
- Analice el plan de batalla del enemigo para entender con claridad sus puntos fuertes y débiles. Averigüe su patrón de movimientos, aprenda dónde es abundante su fuerza y dónde es deficiente.
- No se gana ninguna batalla del mismo modo que otra. Las tácticas cambian de maneras infinitas para adaptarse a los cambios en las circunstancias.
- Las leyes de las operaciones militares son como el agua: fluye hacia abajo y se acomoda al terreno o al recipiente que la contiene.
- No hay posturas fijas ni tácticas constantes en la guerra. El que modifica sus tácticas de acuerdo con la situación del enemigo tiene éxito en ganar, por eso se dice que es divino.
- De los cinco elementos, ninguno predomina siempre, los días y las estaciones no son iguales, así como tampoco la rotación de la Luna.

Introducción

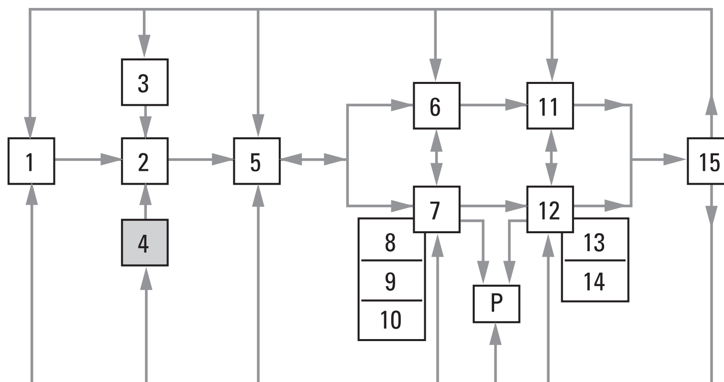


FIGURA II.3.1. Esquema del proceso de administración estratégica para ubicar el capítulo, el bloque y el tema (parte II, capítulo 3, bloque 4, Descripción del medio ambiente interno).



itas memorables

Los gansos al volar en formación "V", la parvada completa agrega al menos 71% más de rango de vuelo, que si cada pájaro volara por su cuenta.

Verdad fundamental número 1: La gente que comparte una dirección común y un sentido de comunidad, pueden llegar a donde van con mayor rapidez y facilidad, debido a que viajan apoyándose en el empuje colectivo.

LUV Lines, número 1991, El filo del aprendizaje.

Motivo de ataque. Uno ataca a alguien no sólo para hacerle daño o vencerlo, sino sólo quizá para saber qué tan fuerte es.

Friedrich Nietzsche (1844-1900). Filósofo alemán.

Las organizaciones son las células de todas las economías del mundo, pero las organizaciones, a la vez son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos;[1] es decir, el hombre y sus organizaciones marcan la pauta de lo que sucede en este planeta; inciden para que la naturaleza siga su curso normal o hace que sucedan fenómenos fuera de este curso natural. De esta manera es que han aparecido las organizaciones, con un estilo peculiar de funcionamiento, que encuentran interconectividades (relaciones e interrelaciones) con otras organizaciones que conforman lo que se ha llamado *entorno general*.

Por tanto, toca ahora en este capítulo analizar qué es lo que ocurre en esas unidades sociales como células de la economía para que alcancen esos fines específicos que se han trazado. Todas las organizaciones realizan actividades encaminadas a resolver problemas o satisfacer necesidades de los propios humanos, bien sea de manera individual o de manera grupal; no obstante, en las interacciones de las organizaciones existe gran rivalidad, motivo por el cual todas y cada una deben estudiar sus recursos, capacidades y competencias para ponerse una frente a otra y lograr la preferencia de los consumidores.

El análisis de las potencialidades de la organización (empresa) determina qué puede hacer, en referencia a los actos que le permitirán aprovechar recursos, capacidades y competencias centrales que son propios de la organización. Es así que en este capítulo se verá la importancia que tiene conocer lo que sucede dentro de las organizaciones:

> Funciones, procesos, potencialidades, técnicas para determinar la utilización y control de recursos; así como identificar los factores clave que se convierten en fuerzas y debilidades, esto es, las competencias fundamentales que dan pie a la formulación de estrategias que ofrecen mayores o menores posibilidades de competir.

Importancia del medio ambiente interno

El entorno externo es drástico y exigente, sobreviven sólo las organizaciones que tienen capacidades superiores a las de sus rivales. Pongamos dos ejemplos:

> Las tiendas al detalle *El sardinero* o *Blanco*, desaparecidas, operaban con escaso mantenimiento, personal desalentado, desorden en la tienda y seguramente otros problemas internos más que los clientes no veían, pero que finalmente fueron el motivo de que ya no existan.
>
> En el otro extremo, y dentro del mismo sector, se encuentran *Wal Mart* con resultados de éxito a la vista y *Soriana*, que aplicó distintas estrategias en su administración interna que le han permitido mantenerse a flote.

El resultado de los recursos, capacidades y competencias de las organizaciones, en muchas ocasiones se perciben por los mismos clientes aun sin que conozcan el funcionamiento interno de la compañía.

> *Grupo Bimbo*, por ejemplo, manifiesta gran capacidad para distribuir sus productos, puesto que se pueden encontrar hasta en el más sencillo y retirado punto de venta. *Procter & Gamble* es conocida por su magnífica mercadotecnia, al igual que Coca-Cola.

---

[1] Parson, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, Ill. The Free Press, p.17. Citado en Etzioni, A. (1979). *Organizaciones modernas*. México: UTEHA, p. 4.

En fin, se puede ver que las organizaciones son exitosas porque han detectado cuáles son algunas de sus capacidades y competencias que las hacen superiores a sus rivales y las ponen en operación en beneficio de todos. Esto sucede en los tres sectores de la economía, llámense industria, comercio o servicio (véase la cápsula ilustrativa adjunta).

De ahí la importancia de estudiar el medio ambiente interno y que la organización detecte cuáles capacidades tiene que la competencia no puede imitar.

Por ejemplo, 3M explota su capacidad distintiva en investigación y desarrollo que se manifiesta a través de una amplia gama de productos innovadores.

CEMEX manifiesta su capacidad para utilizar la tecnología de información en la operación cotidiana de venta y entrega de concreto, así como su visión para elaborar diagnósticos y realizar compras nacionales e internacionales de empresas cementeras.

Televisa, mediante su grupo de jóvenes ejecutivos, exhibe gran capacidad de estrategias modernas, así como su facilidad para detectar nuevos nichos para su empresa (en una sola factura se puede incluir televisión por cable, *Internet* de banda ancha y telefonía, por ejemplo), o bien, flexibilidad para superar adversidades.

Estas empresas tuvieron un duro golpe con la reforma al Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Cofipe); por lo que están creando otras opciones, como incursionar en India y China, no sólo para reponer lo que perderán, sino para tener mayores ganancias.

Robert Grant[2] destaca la importancia que tiene el estudio del medio ambiente interno, señalando que incluso es más importante que el estudio del entorno externo y, dice que:

> En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de éstos es cambiante y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan en forma constante, una orientación externa no ofrece un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo.
>
> Cuando el ambiente externo está en un estado de cambio, los propios recursos y las capacidades de la empresa constituyen una base mucho más estable para definir su identidad. Por tanto, la definición de una empresa en términos de lo que es capaz de hacer ofrece una base más duradera para la estrategia que cuando se define con base en las necesidades que la empresa intenta satisfacer.

[2] Grant, R. (primavera de 1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for Strategy formulation. *California Management Review*, p.116. Citado en David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 120.



Cápsula ilustrativa

Escuelas destacadas en áreas de especialización[3]

Área de especialización	Escuela	Porcentaje
Finanzas	Warton Chicago	56 39
Marketing	Kellog Harvard	58 39
Tecnología	Mit Stanford	72 30
Recursos humanos	Harvard Esade	37 19
Operaciones y logística	Mit Harvard	42 29

[3] América economía (19 agosto-1 septiembre 2005). Escuelas de negocios. *Encuesta. América Economía, 305-306*, p. 90.

Ahora bien, también como lo apunta Robert Grant, es de suma importancia el análisis del medio ambiente interno, pero es arriesgado decir que es más importante que el estudio del entorno externo.

Recuérdese que en México, después del *error de diciembre* en 1994, tuvieron que cerrar muchas empresas que internamente estaban bien administradas, y fue como consecuencia de factores críticos externos que no soportaron los embates del exterior; se devaluó la moneda, se incrementó la inflación, escaseó la liquidez a nivel nacional, se dejaron de pagar los nuevos créditos, prácticamente se suspendieron los créditos por causas ajenas a las condiciones internas de las organizaciones.

Por tanto, sería más sensato admitir que las organizaciones deberán poner igual atención a sus ambientes externo e interno, en virtud de que ambos la afectan por igual y los dos pueden ser causa de éxito o fracaso.

Medio ambiente interno

El medio ambiente interno es la disposición que produce una organización, como resultado de la interacción entre las personas y de éstas con los medios que utilizan para alcanzar sus fines comunes. Es así que el medio ambiente interno es propiamente la organización realizando una serie de funciones, donde lo más importante son las personas que al utilizar capital financiero y capital intelectual generan resultados. En estos términos el ambiente interno está integrado por:

Stakeholders o propietarios

Son las personas que conciben la idea del negocio, arriesgan su capital y, por tanto, tienen derechos legales sobre los activos de esa organización. Puede haber un solo dueño o puede ser un grupo de propietarios o accionistas. De la capacidad de estas personas para administrar la organización, de manera directa o mediante terceras personas, depende el éxito o fracaso del negocio.

Southwest Airlines, por ejemplo, en 1971 disponía de un capital de accionistas de 3 318 000 USD que para 1995 ya ascendía a 1,427'318,000 USD.[4] En los últimos años, la mayoría de las líneas aéreas han perdido mucho dinero; sin embargo, Southwest se ha mantenido rentable. De hecho ha sido tan redituable que si una persona hubiese comprado cuando se emitieron 10 mil dólares en acciones de esta empresa, 20 años después sus acciones valdrían ¡8.8 millones de dólares!

Con este ejemplo queda claro que las organizaciones pueden sobrevivir y florecer incluso en ambientes hostiles.[5] El secreto se encuentra, en buena medida, por la manera cómo se manejen los factores clave tanto del entorno, como de su medio ambiente interno.

Puede darse el caso también de que los propietarios no tengan como prioridad el generar utilidades, sino más bien producir bienes o servicios en beneficio de la comunidad. Esa sería su decisión y están en su derecho de hacerlo.

Consejo de administración

Es el grupo de personas definido por los accionistas para que vigilen sus intereses. Su labor no es dirigir la organización, sino sólo supervisar las decisiones de los directivos en beneficio de los

---

[4] Freiberg, K. y Freiberg, J. (1999). *Cómo alcanzar el éxito aún estando totalmente ¡Chiflados!,* México: CECSA, p. 359.

[5] Hitt, M. Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración* (9a. ed.). Pearson-Educación, p. 97.

dueños, y puede estar constituido por personas de la empresa y/o por personas externas, pero que conozcan y entiendan cuál es la filosofía y operaciones de la misma.

Un trabajo responsable del consejo evitará malos manejos y detectará a tiempo los motivos que llevan a la quiebra. Simplemente, recuérdense los casos de *Worldcom* y *Enron* en Estados Unidos, o los casos de *DINA* y *Fábrica de Papel* San Rafael en México.

Empleados

Constituyen otra fuerza importante del medio ambiente interno, y son el factor que hace que las cosas sucedan. Administrar al personal no es tarea sencilla, puesto que dependiendo del tipo de organización deben ser las dimensiones socioculturales de la fuerza de trabajo. Cada puesto requiere de un perfil específico, pero todavía más, cada trabajador debe estar mentalizado de que sus funciones forman parte de una cadena que será tan fuerte como lo sea cada eslabón. La siguiente cápsula es una buena ilustración del papel del accionista y del papel de los empleados.

Cultura

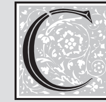
Como lo expresa Edgar Schein,[6] cultura organizacional es un patrón de comportamiento (que se ha aprendido con el tiempo) que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funciona lo suficientemente bien para ser válida y aceptable para enseñarla a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y actuar.

En efecto, el aprendizaje de la cultura se logra con el paso de los años y, es el aprendizaje de cada uno y del conjunto de trabajadores lo que la conforma, de tal manera que con los años, para una empresa su cultura se vuelve más sólida.

Y, por tanto, qué importante es tomar en cuenta la cultura en el análisis del medio ambiente interno, dado que van de la mano la cultura y la estrategia, para bien o para mal. Un estratega que olvida la cultura tendrá grandes probabilidades de que fracase; sin embargo, es el caso contrario cuando se diseña una estrategia considerando la cultura.

El tiempo consolida los productos culturales y existen distintas tipologías, dos de éstas se muestran en el cuadro II.3.1.

[6] Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass, p. 9.


ápsula ilustrativa

Compórtese como un propietario[7]

Piense en el interés de todos

Los pilotos de *Southwest* consideran la cabina de mando como su oficina. Y desde estas oficinas dirigen un negocio en el cual centenares de decisiones afectan la salud y el bienestar de la compañía, así como su participación de utilidades [...].

Cuando se iniciaron las hostilidades de la guerra conocida como *Tormenta en el desierto*, los precios del combustible para avión jet se elevaron muchísimo:

> Kelleher (el director de la empresa) recuerda orgullosamente la rapidez con que los pilotos respondieron a la crisis que ese conflicto ocasionó:
>
> [...] escribí un memorando, dirigido a nuestros pilotos que decía: [...] el combustible va a subir hasta el cielo, tenemos que hacer reducciones [...]. Y en una semana nuestros costos bajaron, así de sencillo.
>
> Ahora bien, permítanme comparar eso con el consultor que quería establecer un programa de incentivos, según el grado en que conservaran combustible. Le dije que no necesitábamos hacer eso. Nuestros pilotos sencillamente lo hicieron por su cuenta.

Este incidente ilustra a la perfección el espíritu empresarial y la mentalidad de propietarios que los empleados de Southwest aplican al trabajo y el poder de su iniciativa cuando saben qué tan estrechamente unidos están sus intereses con los de la compañía.

Continúa

[7] Íbid., Freiberg, K. y Freiberg J., p. 113.

Continuación

El verdadero secreto para el éxito de Southwest es que cuenta con una de las fuerzas laborales más motivadas y productivas del mundo. Están motivados por un sentido de equidad que dice:

> [...] queremos que el bienestar de ustedes esté vinculado con el bienestar de la compañía porque, después de todo, ustedes son la compañía [...].

CUADRO II.3.1. Productos[8] y atributos[9] culturales

Productos	Atributos
Ritos	Documentos
Ceremonias	Exhibiciones físicas
Mito	Amueblado
Saga	Lenguaje
Leyenda	Jerga
Historia	Ética y prácticas de trabajo
Cuento	Trabajo justo en un día por el pago justo de un día
Símbolo	Lealtad
Idioma	Compromiso
Metáforas	Ayudar a los demás
Valores	El desempeño lleva a recompensas
Creencias	Equidad administrativa
Héroes y heroínas	Competencia

La cultura de una empresa se compara con la personalidad de un individuo en el sentido de que ninguna empresa posee la misma cultura ni ningún individuo tiene la misma personalidad. Tanto la cultura como la personalidad son perdurables y pueden ser cálidas, agresivas, amistosas, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, ásperas o agradables.[10]

Grupo Bimbo, una empresa mexicana exitosa, opera con una filosofía social cristiana que sus fundadores han sabido transmitir, ahí la cultura, y particularmente los valores, juegan un papel de capital importancia, dicen que:

> La empresa es un campo de aprendizaje donde la cultura que se crea influye en quien la forma. En paralelo, cada persona, con sus acciones y actividades, causa un efecto en la formación de la cultura de la misma.
> Para desarrollar una cultura es necesario no sólo buscar vivir algunos valores o costumbres, sino mencionar conscientemente y difundir lo que anhelamos. Es por ello que el lenguaje con el que se presentan los principios fundamentales de la empresa habrá de variar a través del tiempo con el fin de que dichos principios se hagan vivos para las nuevas generaciones.[11]

---

8 Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1981). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review* 9, núm. 4, p. 655.

9 Schein, E. (1985). Does Japanese management style have a message for American managers. *Sloan Management Review*, p. 64.

10 David, R. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson Educación, p. 123.

11 Servitje, R. (2003). *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial.* México: Pearson Educación, pp. 154 y 162.

En Grupo Bimbo no se puede afirmar que su éxito se deba exclusivamente a su cultura, pero sí es seguro que su personal comparte una cultura y práctica valores de los cuales están convencidos y son un ingrediente fundamental en la competitividad de la empresa.

Procesos y funciones

Todas las organizaciones tienen fines que alcanzar, los cuales cobran sentido cuando están orientados a satisfacer alguna necesidad de las personas, resolver algún problema. Ejemplos de estos fines se presentan en el cuadro II.3.2.

CUADRO II.3.2. Fines de las organizaciones

Empresas	Instituciones de educación superior	Instituciones de salud	Instituciones castrenses	Instituciones religiosas	Instituciones financieras
Compras Fabricación Ventas • Con fines de lucro • Sin fines de lucro	• Educación • Investigación • Difusión de la cultura	• Atención a la salud • Investigación • Educación	Salvaguardar • La independencia • La integridad • La soberanía de la nación	Religiosidad mediante: • Creencias (dogmas) • Prácticas (ritos)	Administración del dinero mediante: • Créditos • Captaciones • Seguros • Finanzas

Es fácil deducir que la tipología de organizaciones es mucho más amplia y que sus fines también se diversifican en un entorno que, como dicen los economistas:

> Las necesidades y problemas de las personas tienden a ser infinitos, en tanto que los recursos para atenderlos tienden a ser más escasos. De ahí la urgencia de que las organizaciones, en principio conozcan cuáles son sus potencialidades para crecer y desarrollarse en un ambiente cada vez más complicado.

Se dijo que dentro de los factores relevantes del medio ambiente interno se encuentran los propietarios, el consejo de administración y los empleados que en conjunto conforman una cultura que puede facilitar u obstaculizar la implantación de estrategias. Ahora bien, las personas una vez constituidas como organización, qué hacen para alcanzar esos fines que atiendan las demandas cada día más exigentes de los consumidores, teniendo además en frente otro grupo, el de los competidores, que están ahí con las mismas intenciones.

Para mejorar las operaciones de las organizaciones y comprender lo que hacen, en seguida se utiliza una metáfora entre la relación que puede existir del quehacer de los teatros, a las ocupaciones de las organizaciones (véase el cuadro II.3.3).

CUADRO II.3.3. Comparación entre el teatro y la organización

Teatro	Organización
Escenario o foro	Fábrica, oficina,..., espacio físico
Actores y personal diverso	Propietarios, Consejo de administración, empleados
Obra (tragedia, comedia, opera,…)	Industria (bienes), comercio-servicios (servicios)
Elementos de la tragedia:[12] trama, personajes, lenguaje, pensamiento, espectáculo y música	Elementos para producir los bienes y servicios: procesos, funciones, actividades, tareas

[12] Kenny, A. (2005). *Breve historia de la filosofía occidental*. España: Paidós, p. 98.

Un asistente al teatro saldrá complacido en la medida que la obra haya satisfecho plenamente sus expectativas; esto será así, si el director supo equilibrar los elementos de la obra y si los actores ejecutaron magistralmente su papel en el foro, especialmente montado para ello. De igual manera, un cliente resultará satisfecho si el bien o el servicio que recibió cubre su necesidad o resuelve cabalmente su problema, lo cual seguramente se logra si el director supo coordinar los mejores procesos y funciones, con un personal capacitado y motivado, que aporta ideas y que sabe y disfruta lo que hace en un espacio físico dotado de información, instrumentos e incentivos congruentes con las actividades y tareas que realizan.

Proceso

Un proceso es cualquier parte de una organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, mismos que se espera sean de mayor valor para la organización que los insumos originales,[13] por lo que para generar bienes y servicios se cuenta con tecnologías de servicio prototípico y tecnologías de manufactura prototípica.

Por ejemplo, los clientes van a ver al médico o al abogado y los estudiantes y maestros se reúnen en el salón de clases. Esto significa que los clientes pueden recibir un producto o servicio en la medida de sus necesidades y que participan en el proceso de producción.

En contraste, en la manufactura los bienes se producen de una vez y se inventarían para su venta y consumo en otro momento; la producción tiende a estar lejos de los consumidores. Un esquema ilustrativo de la tecnología de servicios en comparación con la tecnología de manufactura se presenta en el cuadro II.3.4.

CUADRO II.3.4. Tecnología de servicio y manufactura con algunos ejemplos[14]

Servicio	Productos y servicios	Producto
Tecnología de servicios • Producción y consumo simultáneos • Producción a la medida • Participación del cliente • Producción intangible • Intensiva en mano de obra		Tecnología de manufactura • Bienes inventariados para consumo posterior • Producción estandarizada • Núcleo técnico alejado del cliente • Salidas tangibles • Intensiva en capital
	Ejemplos	
• Líneas aéreas • Hoteles • Empresas consultoras • Instituciones de salud • Bufetes legales	• Ventas de alimentos rápidos • Bancos • Cosméticos • Bienes raíces • Corredores de bolsa • Tiendas minoristas	• Empresas embotelladoras • Siderúrgicas • Fábricas de automóviles • Minas • Empresas cementeras • Plantas de procesamiento de alimentos

Un desglose mayor del proceso se muestra en el cuadro II.3.5, en donde puede apreciarse el contexto y la aplicación de las tecnologías de servicio o producto, según sea el caso.

[13] Chase, R., Jacobs, F. y Aquilano, N. (2005). *Administración de la producción y operaciones* (10a. ed.). México: Mc Graw Hill, p. 114.

[14] Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6a. ed.). México: Thompson, p. 130.

CUADRO II.3.5. Ejemplos de procesos y su contexto

Empresa	Lugar	Insumos	Proceso	Producto y/o servicio
Nissan Mexicana	Aguascalientes, México	• Partes y componentes • Mano de obra • Equipo de una línea de ensamblaje • Energía	Ensamble etapas 1, 2, 3	Producto: Automóvil (modelo TIIDA)
Mc Donald's	En cada restaurante	• Carne (para hamburguesas) • Lechuga • Jitomate • Papas • Mano de obra calificada • Equipo	Freido y venta	Productos: Hamburguesas Papas a la francesa Servicios: Venta
Hospital de México	Ciudad de México	• Paciente • Equipo especializado • Médicos • Técnicos especializados • Materiales		Servicios: Tratamientos y cuidados

Es importante considerar que el sector de servicios cada día cobra mayor importancia, principalmente en los países desarrollados, hecho que se está extendiendo a los países menos desarrollados.

Los servicios generan cerca de las tres cuartas partes del Producto Interno Bruto y representan las cuatro quintas partes de todos los empleos generados, y sólo estos dos indicadores muestran la urgencia de atender más las tecnologías de servicios, donde se presentan mayores interacciones con los clientes que demandan mayor especialización de parte de sus oferentes.

Funciones

Por lo que se refiere a funciones, éstas se definen como las actividades de un individuo en una posición particular. Describe el comportamiento que se espera de éste cuando ocupa una posición determinada en el sistema organizacional, sin importar de quién se trate.[15]

El concepto función también se ha manejado como rol y como operación, pero en todos los casos expresa que se trata de actividades y tareas que alguien realiza, que es una posición que tiene responsabilidades específicas.

En este sentido, habría que considerar las ya seis célebres operaciones que desarrollan todas las empresas, según el punto de vista de Henri Fayol, complementadas con algunas otras que vienen a integrar las principales funciones prototipo que en la actualidad se pueden asignar a todas las categorías de organizaciones (véase el cuadro II.3.6).

[15] Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones* (4a. edic., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, p. 320.

CUADRO II.3.6. Funciones de todas las organizaciones
De Henri Fayol[16] Técnicas (producción, fabricación, transformación) Comerciales (compras, ventas, cambios) Financieras (búsqueda y gestión de los capitales) De seguridad (protección de los bienes y de las personas) De registro o contabilidad (inventario, balance, costos, estadísticas) Administrativas (previsión o planeación, organización, integración, dirección y control)
Otras: Investigación y desarrollo (invenciones, innovaciones, desarrollos tecnológicos, nuevas teorías)

Todo indica que en el cuadro II.3.6 se encuentran las funciones más importantes de las organizaciones, cualesquier otra que pudiera pensarse, por ejemplo *Recursos humanos* ya está incluida en las funciones administrativas, en el apartado de *integración*. Se podría decir también que hace falta la función de mercadotecnia, a lo que se contestaría que se incluye en las funciones comerciales. Y así sucesivamente, cualquier otra función encuentra su lugar en alguna de las antes mencionadas. El lector puede agregar alguna otra que faltara.

Por otro lado, cuando se define el concepto proceso como un conjunto de operaciones en secuencia para llegar a un resultado, entonces se entiende que es una serie de funciones o combinación de funciones en donde participan las áreas involucradas para alcanzar el resultado esperado, y aportan lo que necesita el proceso o proyecto de que se trate (véase la figura II.3.2).

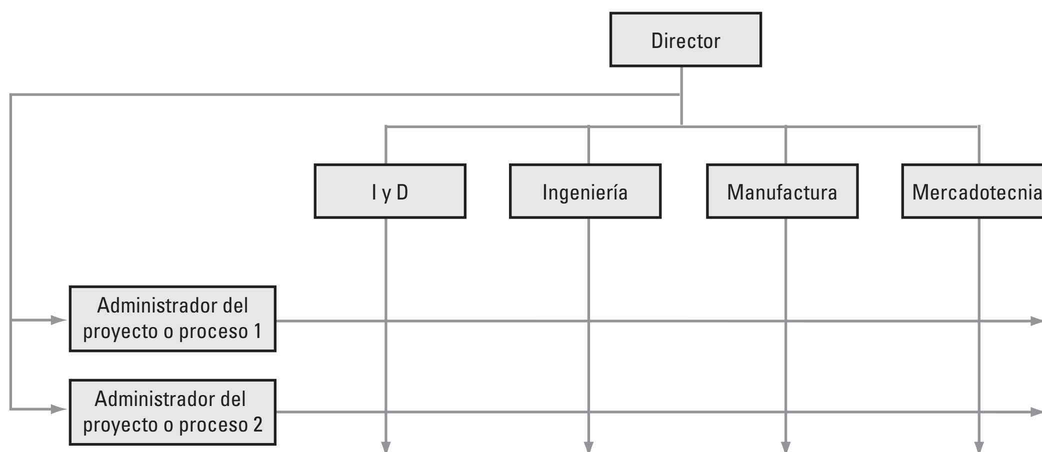


FIGURA II.3.2. Estructura matricial para operar un proceso o proyecto.

Este proyecto o proceso de matriz es la clásica forma organizacional especializada, combina las propiedades del proyecto o proceso (puro) con las propiedades de la estructura funcional, y cada uno utiliza a personas de diferentes áreas funcionales.

> El administrador de proyecto o proceso 1, 2,…*n* decide qué tareas se desempeñarán y cuándo, pero los administradores funcionales determinan qué personas y qué tecnologías se utilizarán. Si se elige la forma de matriz, los diferentes proyectos o procesos (renglones de la matriz) toman prestados recursos de otras áreas funcionales (columnas). Después el director general decide si va a utilizar una forma de matriz débil, equilibrada o fuerte.

[16] Fayol, H. (1991). *Administración industrial y general* (28a. reimpresión, primera ed. en español en 1961). México: Herrero Hermanos, p. 129.

Esto establece si los administradores del proyecto o procesos tienen poca, igual o más autoridad que los administradores funcionales con quienes negocian la asignación de recursos.

Otra opción para manejar los procesos es asignar alguno o algunos de esos procesos a otra empresa o país, según como se muestra en la cápsula adjunta.

Recursos, capacidades y competencias[17]

Como se puede apreciar por los procesos y las funciones que realizan las organizaciones, es necesario que éstas cuenten con personal especialmente dotado y capacitado con el fin de que las organizaciones exitosas puedan mantener e incluso incrementar su competitividad.

Recursos

Son la fuente de las capacidades de la organización. A su vez, éstas son la fuente de sus competencias centrales que son el pilar de las ventajas competitivas. Normalmente, los recursos en sí no producen ventajas competitivas, lo que lo produce es la conjunción exlusiva de varios recursos.

En las organizaciones se distinguen dos categorías de recursos:

- Los recursos tangibles son los que se pueden ver, tocar, contar y ocupan un lugar en el espacio como por ejemplo el terreno, las instalaciones, las máquinas y los organigramas que bien se pueden clasificar en cuatro apartados:

  1. Financieros (financiamiento, rentabilidad)
  2. De la organización (organigrama, sistemas)
  3. Materiales (instalaciones, planta productiva)
  4. Tecnológicos (patentes, marcas, registros)

- Los recursos intangibles no se pueden ver, tocar o contar. Incluyen bienes que normalmente tienen profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el tiempo.
  – En la economía global dicen Quinn, Anderson y Finkelstein que el éxito de una compañía radica más en sus capacidades intelectuales y las de sus sistemas, que en sus activos materiales.
  – Que la capacidad para administrar el intelecto humano –y para convertirlo en productos y servicios útiles– se está convirtiendo, aceleradamente, en una habilidad crítica para los ejecutivos de nuestra era.[19]

[17] Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica* (5a. ed.). México: Thompson, pp. 81-88.

[19] Quinn, J. B., Anderson, P. y Frinkelstein, S. (1996). Making the most of the best, *Harvard Business Review, 74* (2), pp. 71-80.


ápsula ilustrativa

Boeing 777[18]

En Boeing, las técnicas efectivas de administración del proyecto fueron esenciales para el establecimiento tanto del sistema de ensamblaje del 777 como de su programación y fabricación.

Veinte por ciento del 777 se construye en Japón, en colaboración con Australia (timón), Irlanda del Norte y Singapur (engrane de la nariz), Korean Air (punta del ala), Brasil (ensamble de la aleta y la punta del ala) e Italia (alerones exteriores).

[18] Íbid, Chase, R. y col., p. 81.

– Los tres tipos de recursos intangibles más importantes se clasifican en:

- Humanos (conocimientos, confianza, capacidad de los administradores, rutinas)
- Para innovar (ideas, capacidad científica, capacidad innovadora)
- De prestigio (reputación entre los proveedores y clientes, marca, calidad)

– Como los recursos intangibles son menos visibles, los competidores tienen mayor dificultad para conocerlos, comprenderlos e imitarlos; por eso es que las empresas prefieren depender de estos recursos más que de los recursos tangibles para fundar sus capacidades y competencias centrales.

Capacidades

Se refiere al talento o facultad que permite a las empresas asignar recursos que a propósito han sido integrados con el objeto de alcanzar un estado final deseado. El fundamento de muchas capacidades se encuentra en las habilidades y conocimientos de los empleados y, con frecuencia también en la experiencia de los procesos y las funciones.

Por lo general, las empresas que desarrollan las capacidades de su personal consideran que:

> La persona que sabe cómo hacer las cosas siempre tendrá trabajo, pero la que entiende el porqué, siempre será su jefe.[20]

Sin duda una de las capacidades vitales de la organización es el conocimiento, pero éste sólo adquiere valor cuando es aplicado y transmitido a las operaciones del negocio (véase el cuadro II.3.7).

CUADRO II.3.7. Ejemplos de capacidades desarrolladas por áreas funcionales

Área funcional	Capacidades	Ejemplo
Distribución	Uso de técnicas logísticas para distribuir	Grupo Bimbo Coca-Cola Pepsico
Recursos Humanos	Motivar, delegar responsabilidades, seleccionar y conservar a empleados	Southwest Airlines Aerojet Grupo Bimbo
Marketing	Promover con éxito productos de marca	Gillete Liverpool Palacio de Hierro
Producción	Elaborar productos confiables por sus habilidades para diseñar y fabricar	Caterpillar Honda Sony
Investigación y Desarrollo	Desarrollos tecnológicos para cultivos agrícolas	Dupont
	Flexibilidad para elaborar y aplicar fórmulas de alimentos globales	Mc Donald's
	Dominar la tecnología digital	Electronics

[20] Forbes (mayo17-1999). Thoughts on the business of life. *Forbes,* p. 352.

Según se puede observar en el cuadro II.3.7 son las áreas funcionales de las organizaciones, así como los procesos y, desde luego, que también alguna otra actividad, las que suelen desarrollar las capacidades de los trabajadores y de la organización. Por tanto, es fácil detectar el resultado sobresaliente, por ejemplo, de Bimbo en la distribución, de Honda en la producción de motores o de Southwest Airlines en la motivación (administración) de sus recursos humanos.

Es tal la importancia de las capacidades en la competitividad, que algunas organizaciones han creado el puesto de director de aprendizaje, con el propósito de crear un ambiente propicio donde el conocimiento sea difundido entre los empleados.

> Estas empresas tienen la creencia de que *el éxito futuro dependerá de competencias que, tradicionalmente, no han sido administradas ni medidas en la práctica, incluso la creatividad y la velocidad con la que se aprende y comparten las nuevas ideas*.[21]

Competencias

Son los recursos y las capacidades que sirven de fuente para sustentar la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre sus rivales; pero no todos los recursos y capacidades tienen potencial para sentar las bases de la ventaja competitiva. Este potencial se concentra cuando los recursos y las capacidades reúnen las siguientes características:

• Valiosos: Cuando permitan a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas.
• Raros: Cuando sólo los poseen unos cuantos o ningún competidor, actual o potencial.
• Caros de imitar: Cuando, dado su costo, otras empresas no los pueden obtener o están en desventaja para obtenerlos (marca, cultura, relaciones interpersonales, confianza, amistad con clientes y proveedores).
• Insustituibles: Cuando no tienen equivalentes estructurales.

Se deben destacar dos categorías de competencias:

1. Las capacidades de los administradores son importantes porque permiten a la empresa aprovechar sus recursos.
2. Las capacidades del producto son importantes porque satisfacen los cambiantes gustos de los consumidores mediante productos innovadores y productos mejores que los existentes.

El ejemplo que manifiesta la importancia de los recursos, capacidades y competencias es el *ranking* de *los 25 poderosos de Fortune*, que es una lista de los 25 empresarios más influyentes del mundo en cuanto a su *brío internacional* en el que todos los empresarios son líderes mundiales y todas sus empresas se destacan por alguna o algunas capacidades y/o competencias (véase la cápsula en la siguiente página).

En la lista de la cápsula ilustrativa aparece en primer lugar Steve Jobs por su habilidad, dice *Fortune*, para transformar en objetos de arte los tradicionales "chips, plástico y software" que se esconden en computadoras y otros aparatos tecnológicos.

[21] Baldwin, T. y Danielson, C. (2000). Building a learning strategy at the top: interviews with ten of America's CEOs, *Business Horizons 43(6)*, pp. 5-14.

ápsula ilustrativa

Los 25 poderosos de fortune[22]

Nombre	Empresa
1. Steve Jobs	Presidente de Apple
2. Ruper Murdoch	Presidente de News Corp
3. Lloyd Blankfein	Presidente de Goldman Sach
4. Eric Schmid, Larry Page y Sergei Brin	Google
5. Warren Buffett	Presidente de la Berkshire Hathaway
6. Rex Tillerson	Presidente de Exxon Mobil
7. Bill Gates	Presidente de Microsoft
8. Jeff Immelt	Presidente de General Electric
9. Katsuaki Watanabe	Presidente Toyota
10. A. G. Lafley	Presidente Procter & Gamble
11. John Chambers	Presidente de Cisco
12. Lika-Shing	Presidente de Cheung Kong Holdings/Hutchinson Whampua
13. Lee Scott	Presidente de Wal Mart
14. Lakshmi Mittal	Magnate de la industria siderúrgica
15. Jamie Dimon	Presidente de J. P. Morgan Chase
16. Mark Hurd	Presidente de Hewlett Packard
17. James Mc Nerney	Presidente de Boing
18. Maríus Kloppers	Presidente de BHP Billiton
19. Steve Schwarzman	Presidente de Blackstone
20. Carlos Slim	Presidente de Telmex
21. Steve Feinberg	Presidente de Cerberus
22. Indra Nouyi	Presidente de Pepsico
23. Ratan Tata	Presidente de Tata Group
24. Bod Igor	CEO de Walt Disney
25. Bernard Arnault	Presidente de LVMH

[22] *Fortune* (nov. 2007). *Los 25 poderosos de Fortune*. *Fortune*.

En su haber también destacó ser el creador del popular *Mac*, del famoso *iPod* y la biblioteca de canciones *iTunes*, que ha embarcado la música en la nueva era digital y subrayó que en su más reciente acierto está el *iPhone*.

> "Nosotros no pensamos en términos de poder. Pensamos en cómo crear productos innovadores que sorprendan y encanten a nuestros clientes. Clientes fieles y felices es lo que da a Apple su fuerza", dijo Jobs.[23]

Técnicas para evaluar el medio ambiente interno[24]

Las técnicas permiten medir los recursos y las capacidades competitivas de la empresa y, a su vez, preparar el terreno para adecuar la estrategia al entorno externo y a los recursos, capacidades y competencias internas.

Evaluación de la estrategia

La mejor forma de saber si está funcionando bien la estrategia actual, es a través de dos parámetros empíricos:

1) Los objetivos financieros y los objetivos estratégicos.
2) El desempeño (debe ser superior al promedio de la industria a la que pertenece la empresa). Las principales dimensiones se presentan en el cuadro II.3.8.

CUADRO II.3.8. Dimensiones para evaluar la efectividad de la estrategia

Dimensión	Situación
Ventas	Cómo crecen (rápido, lento o casi al mismo ritmo del mercado; se tiene incremento, decremento o estabilidad).
Clientes	Cómo crece el número de clientes nuevos se están conservando los clientes actuales.
Utilidad	Los márgenes aumentan o disminuyen cómo se encuentran con respecto a la competencia.
Utilidad neta (tendencia)	Cómo se comporta la utilidad/inversión y el valor económico agregado. Cómo se encuentran con respecto a la competencia.
Desempeño interno	Costo unitario, tasa de defectos, motivación y moral de los empleados, rechazos, reclamaciones, inventario.
Valor de las acciones	Cómo se comportan frente a las empresas del mismo sector.

Continúa

[23] Diario Monitor (29 nov. 2007). Slim ocupa el lugar 20 como más influyente. *Diariomonitor*, 1B.

[24] Thompson, A. y Strickland, A. J. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México, Mc Graw-Hill, cap. 4.

Continuación

Imagen y prestigio	Cómo las ven los clientes, proveedores.
Liderazgo	La empresa es lider en tecnología, innovación, comercio electrónico, calidad, oportunidad en entrega, precios, nuevos productos.

Al volver operativo el cuadro II.3.8 se obtienen los indicadores (datos) de las dimensiones de la empresa y al compararlos contra los de la competencia, el administrador, de inmediato, podrá detectar cuál es la situación de su empresa y estar en posición de formular o reformular nuevas estrategias.

Fortalezas y debilidades

El análisis de las fortalezas y debilidades proporciona una buena perspectiva para saber si la posición interna de la empresa es sólida o endeble y se debe ajustar con el análisis de la situación externa.

Este tipo de análisis permite conocer las fortalezas y debilidades mediante la definición de las áreas funcionales clave de la organización y detectar cuáles son las principales fuerzas que caracterizan a dichas áreas clave; sin embargo, es importante que el analista conozca el funcionamiento de cada área y sistematice su información para sacar conclusiones y de ahí tomar decisiones.

Una propuesta es la que se presenta, a manera de ejemplo, en el cuadro II.3.9 que muestra las funciones clave y algunas dimensiones de las mismas. El listado sólo es indicativo, mas no extensivo de todos los factores.

Adicionalmente, conviene mencionar que las áreas clave y sus respectivas dimensiones serán diferentes según el tipo de organización de que se trate, esto es, serán diferentes si la organización es una empresa, una escuela, un hospital, una cárcel, el ejército o una iglesia.

CUADRO II.3.9. Fortalezas y debilidades de áreas funcionales clave de una empresa

Área funcional clave	Dimensión	Reactivo (pregunta) (escala)	Fuerza	Debilidad
Administración	Planeación	¿Conoce los objetivos de su empresa? ( ) MB (✗) B ( ) R ( ) Poco ( ) Nada	✗	
	Dirección	¿Se delega autoridad y se comparte responsabilidad? ( ) siempre ( ) casi siempre ( ) algunas veces (✗) poco ( ) nunca		✗
Mercadotecnia	Producto	La calidad de nuestros productos es: ( ) MB (✗) B ( ) R ( ) mala ( ) muy mala	✗	
	Precio	Los precios respecto a los de la competencia son: ( ) Mucho más elevados ( ) Más elevados ( ) Iguales (✗) Más bajos ( ) Mucho más bajos	✗	
Producción y operaciones	Tecnología	La modernidad de la maquinaria y equipo respecto a la competencia es: ( ) Mucho más avanzada (✗) Más avanzada ( ) Igual ( ) Menos avanzada ( ) Mucho menos avanzada	✗	

Continúa

Continuación

	Capacidad instalada	Utilizada al ( ) 100% ( ) 80% (✗) 60% ( ) 40% ( ) 20%	✗	
Finanzas	Liquidez	La capacidad para cumplir compromisos inmediatos, con respecto a la competencia es: ( ) Mucho mejor (✗) Mejor ( ) Igual ( ) Ligeramente menor ( ) Pésima	✗	
	Rentabilidad	El rendimiento sobre activos totales (utilidad neta/activas totales), con respecto a la competencia es: ( ) Mucho mejor (✗) Mejor ( ) Igual ( ) Ligeramente menor ( ) Pésima	✗	

El fundamento para elaborar el cuadro II.3.9 es definir las áreas funcionales clave con sus respectivas dimensiones y diseñar un instrumento (puede ser un cuestionario) con una escala de segmentos en números impar, que indiquen cuál es la situación de cada reactivo. Además, poner una ✗ en el segmento que se considere indicativo de la situación sirve para saber si es fuerza o debilidad.

Desde luego sólo dos dimensiones del área funcional clave no son suficientes para tomarlo como representativo de cómo se encuentra esa área funcional clave, por lo que el analista deberá incluir todas las dimensiones que, dada su experiencia, considere que se deben incluir.

En el cuadro II.3.10 se presenta una relación mayor de las dimensiones que se podrían agregar en cada área funcional, con el propósito de disponer de mayores opciones que pueden conducir a diseñar mejoras estrategias.

El mismo cuadro II.3.9 a pesar de contener dos dimensiones de cuatro áreas funcionales clave se podría deducir que se trata de una empresa que se encuentra operando de manera más que satisfactoria, con un liderazgo autocrático que tal vez funcione bien porque se trata de una empresa manufacturera con personal poco profesionalizado.

CUADRO II.3.10. Áreas funcionales clave y sus dimensiones en una empresa

Área funcional clave	Dimensión
Administración	Planeación, organización, integración, dirección, control.
Producción y operaciones	Proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral, calidad, mantenimiento, refacciones, programación,…
Comercialización	Compras: proveedores, garantías, calidad, oportunidad, precios,… Marketing: producto, precio, plaza, promoción, postventas,… Ventas: inventario, transporte, canales, precios, cobranza,… Distribución: logística.
Finanzas	Liquidez, aplazamiento, actividad, rentabilidad, crecimiento. Decisiones de inversión, flujos de efectivo, decisiones de dividendos, estructura de capital, financiamiento, presupuesto,…

Continúa

Continuación

Contabilidad	Contabilidad financiera, contabilidad de costos, impuestos, procesamiento de datos,…
Seguros y finanzas	Protección de personas, protección de bienes.
Investigación y desarrollo	Número de investigadores, presupuesto para I y D, patentes, marcas, asistencia técnica, regalías.

El número de dimensiones puede ser muy amplio y se pueden o deben incluir las que el analista considere que son las más relevantes. Al procesar, analizar y discutir los resultados del cuestionario, sin duda, se podrán formular estrategias que harán a la empresa más competitiva, puesto que de esta manera, se encontrará en posibilidad de desplegar mejor sus recursos, capacidades y competencias internas.

Cadena de valor

El modelo de ventaja competitiva de M. Porter se integra de tres partes fundamentales:

1. Las cinco fuerzas de la competencia (tratado en capítulo anterior).
2. Las estrategias genéricas (se tratará posteriormente).
3. La cadena de valor.

La cadena de valor se refiere al análisis interno de una organización, una vez que se conocen cuáles son las cinco fuerzas del mercado que impactan en la organización y cómo se contrarrestan esas fuerzas con tres estrategias genéricas. Esta cadena de valor muestra cómo se genera valor en la operación matemática de ingresos totales menos costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo en el desarrollo y comercialización de los bienes.

Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio. Las empresas deben conocer y entender no sólo su propia cadena de valor, sino también la de sus proveedores, distribuidores, clientes y competencia.[25]

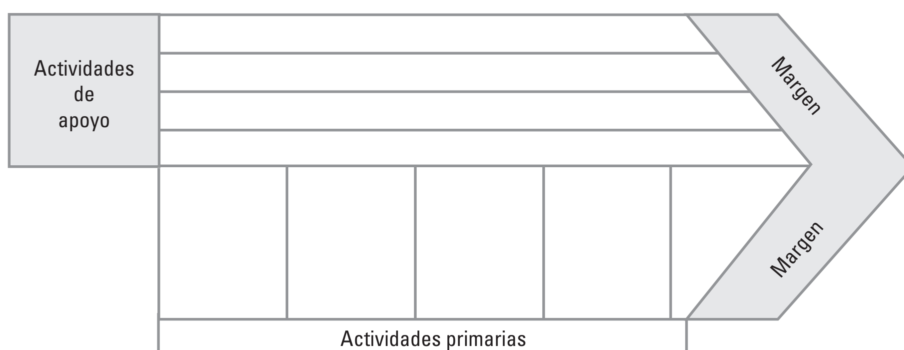
Lo valioso de la cadena de valor (CV) de Porter radica en que su esquema se puede aplicar a cualquier tipo de organización, considerando las adecuaciones pertinentes en sus componentes fundamentales: actividades primarias, actividades de apoyo y margen. En la figura II.3.3 se muestra el esquema base y su aplicación en dos tipos de organización diferentes.

En la figura II.3.3 se observa que la base del esquema siempre serán los tres elementos fundamentales.

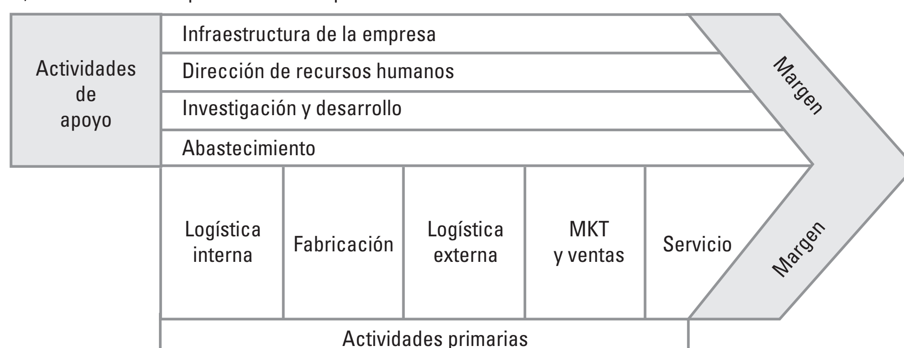
- Las actividades de apoyo (líneas horizontales) cambiarán según sea el tipo de organización.
- Las actividades primarias, igualmente, cambiarán de acuerdo con el tipo de organización y, muy importante, su secuencia podrá ser en serie como cuando se trata de una empresa, o bien, de eslabones intersectados en forma de anillos olímpicos cuando se trata de una institución de educación superior, puesto que estas actividades no se presentan en secuencia, sino que son actividades donde cada una depende de las demás. Es así que la secuencia de las actividades primarias cambian, según el tipo de organización.
- Margen, que es la diferencia entre los ingresos y los costos totales. Esta CV se puede evaluar de manera semejante a la técnica de fortalezas y debilidades, cambiando de esta última técnica, las áreas funcionales clave, por los eslabones de la CV de Porter.

[25] Íbid., David, R. F., p. 177.

a) Elementos de la cadena de valor



b) Cadena de valor aplicada a una empresa



c) Cadena de valor aplicada a una institución de educacción superior (IES)

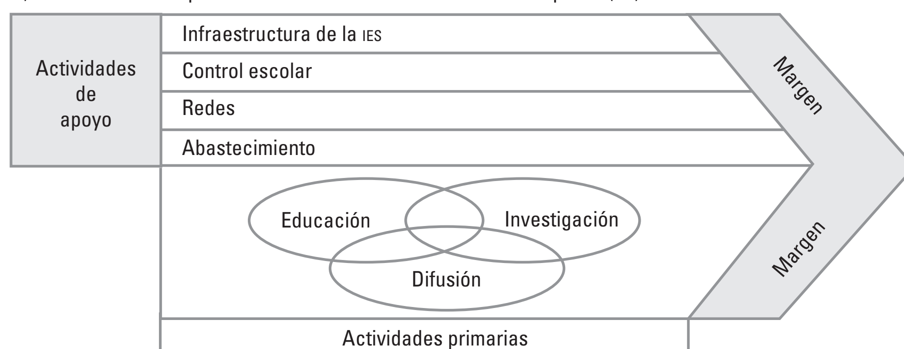


FIGURA II.3.3. Cadena de valor de M. Porter aplicada en dos organizaciones diferentes.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)[26]

Técnica que se basa más en premisas subjetivas que en la rigurosidad de lo que pudiera llamarse método científico. Así que, en esta técnica es más importante el estudio detallado de los factores incluidos que los valores asignados. El diseño y mecánica de elaboración es semejante al que se presentó en la parte II, capítulo 2 para evaluar el entorno externo mediante la matriz EFE. Su secuencia es la siguiente:

[26] Íbid., David, R. F., pp. 149-151.

Paso 1:
Diseño del formato (véase el cuadro II.3.11).

CUADRO II.3.11. Formato para evaluar el medio ambiente interno (EFI)

(1) Área funcional clave	(2) Factor interno clave	(3) Peso o ponderación	(4) Calificación (1-4)	(5) Valor ponderado
Administración Comercialización Producción Finanzas Contabilidad Seguros y fianzas I y D	Fortalezas 1 2 . . . *n* Debilidades 1 2 . . . *n*			
		$\Sigma = 1.00$		$\Sigma = 1\text{-}4$

Paso 2 (columna 1):
Se definan las áreas funcionales clave de la organización.

Paso 3 (columna 2):
De cada una de las áreas funcionales clave se determinan sus fortalezas y debilidades. Es conveniente apoyarse en porcentajes, índices y otros indicadores importantes.

Paso 4 (columna 3):
Se asigna un peso o ponderación a cada factor (fortaleza y debilidad). Esta ponderación va de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa de éste para que sea exitoso en la industria de la empresa. Los factores, no importa si son fortaleza o debilidad, que producen mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

Paso 5 (columna 4):
Se califica cada factor clave con una escala entre uno y cuatro para indicar:

- 4: fortaleza mayor
- 3: fortaleza menor
- 2: debilidad menor
- 1: debilidad mayor

Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del peso, del paso 4, se basan en la industria.

Paso 6 (columna 5):
Los datos de la columna (5) se obtienen multiplicando los valores de la columna (3) con los valores de la columna (4) para tener un valor ponderado.

Paso 7:
Sume los valores ponderados de la columna (5) para obtener el valor ponderado total de la empresa que se debe encontrar entre 1.0 y 4.0.

Paso 8:
Se interpretan los resultados, se formulan estrategias o tácticas y se emprenden acciones.

El valor ponderado más alto posible es 4.0 y el más bajo es 1.0. El valor ponderado total promedio es 2.5. Un valor superior a 2.5 y cercano a 4.0 o 4.0 indica una posición interna sólida, mientras que un valor inferior a 2.5 y cercano a 1.0 indica una posición interna débil.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación (o calificación) a las dos modalidades.

Aplicación de la matriz EFI

Paso 1:
Se utiliza el formato propuesto (cuadro II.3.11)
Paso 2:
De acuerdo con el formato (cuadro II.3.11), en la columna (1) se determinan las áreas funcionales clave de la organización.

Para este ejemplo se supone que se trata de una Institución de Educación Superior (IES), hipotética donde sus áreas funcionales clave son:

- Educación (docencia)
- Investigación
- Difusión de la cultura, y otras como
- Control escolar
- Deporte y recreación
- Vinculación con el sector productivo

Este segundo paso se expresa en la columna (1), de acuerdo con lo que se muestra en el cuadro II.3.12.

CUADRO II.3.12. Evaluación del medio ambiente interno de una institución de educación superior

(1) Área funcional clave	(2) Factores internos clave:	(3) Peso o ponderación	(4) Calificación (1-4)	(5)=(3)(4) Valor ponderado
	Fortalezas			
Académica De investigación De difusión de la cultura Control escolar Deporte y recreación Vinculación con el sector productivo	1. Becas a personal académico por productividad. El monto puede rebasar 20 salarios mínimos	0.11	4	0.44
	2. Reconocimiento nacional y mundial a la calidad de sus programas y egresados de áreas técnicas	0.08	3	0.24
	3. Cuerpos académicos del más elevado nivel para investigar en su área	0.12	4	0.48

Continúa

Continuación

	4. Centros de investigación en áreas clave de conocimiento y en espacios geográficos estratégicos	0.10	4	0.40
	5. Voluntad política para vincularse institucionalmente con el sector productivo	0.07	3	0.21
	6. Facultad para ejercer recursos autogenerador. 0.58	0.10	4	0.40
Debilidades				
	1. Reducido número de personal académico con Ph. D. de EUA y Europa	0.06	2	0.12
	2. No existe la figura de doble titulación	0.04	2	0.08
	3. Escasos programas acreditados por instituciones internacionales de prestigio	0.05	2	0.10
	4. Más de 20 años con presupuesto ínfimo para la investigación y desarrollo tecnológico	0.12	1	0.12
	5. Área de edición con problemas de edición y distribución. Pocos artículos ISI y pocos libros.	0.08	1	0.08
	6. Sistemas de información y control con series deficiencias técnicas.	0.07	1	0.07
	$\Sigma =$	1.00		2.74

Paso 3:
Se estudia cada una de las áreas clave; es decir, se elabora un diagnóstico de esas áreas funcionales clave para determinar sus fortalezas y debilidades. Se anotan en la columna (2) del cuadro II.3.12 sólo las más importantes, procurando que su número no exceda de 15, entre fortalezas y debilidades. Para el caso hipotético de la IES resultó lo que se presenta en la columna mencionada.

Paso 4:
Asignación de peso o ponderación a cada factor (fortalezas y debilidades):

- Si todos los factores tuvieran la misma importancia para que la IES fuese exitosa, entonces el peso sería 1.0/12 = 0.083.
- Como no todos los factores tienen la misma importancia, el grupo evaluador consideró que los pesos son los que se reportan en la columna (3) del formato.

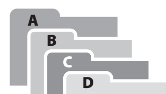
Paso 5:
Se califica cada factor con la escala que se mencionó de 1 a 4, según sea fortaleza o debilidad. El grupo calificador que conoce muy bien la IES (hipotética) estimó que las calificaciones más apropiadas son las que se registran en la columna (4) del formato. Observe que las fortalezas tienen calificación de 4 y 3, en tanto que las debilidades sus calificaciones de 2 y 1.

Paso 6:
Se multiplican los valores de las columnas (3 y 4) para obtener los datos de la columna (5).

Paso 7:
Sume los valores ponderados de la columna (5) para obtener el valor ponderado total de la IES que se debe encontrar entre 1.0 y 4.0. El valor resultante, que se anota, fue 2.74.

Paso 8: Interpretar resultados:

- El valor ponderado total de 2.74 indica que se trata de una IES que opera en buenas condiciones, puesto que el 2.74 al estar arriba de 2.50, que es el promedio, puede dar tranquilidad a sus dirigentes, por cuanto que internamente sí están poniendo atención a los factores del sector que pueden afectarle.
- No obstante, son todavía muchos los puntos en que pueden mejorar.
- Si fuera válida la proporción aritmética de que 4.0 es estar 100% bien, la cantidad que falta por cubrir; es decir, 4.00 – 2.74 = 1.26 equivale casi a una tercera parte que se puede mejorar.
- Al estar detectados los pesos y las calificaciones de los factores clave, salta a la vista que cuenta con cuatro grandes fortalezas (becas, cuerpos académicos, centros de investigación y facultad para ejercer recursos) que son el pilar de la institución.
- Sus dirigentes no deben descuidarlas.
- Las debilidades mayores que sobresalen son el presupuesto, el área editorial, y los sistemas de información y control.
- De continuar en estas condiciones la IES será una institución dedicada más bien a la docencia puesto que tenderán a desaparecer la investigación y la difusión de su cultura que tiene obligación de dar a conocer y compartir con la comunidad científica en lo particular y con la sociedad en general.
- Por otro lado de seguir con poca atención a la información y al control, se tendrá una IES con duplicidades de información, trámites académicos-administrativos lentos y caros y, un gran dispendio de recursos, entre otros problemas de administración de educación superior.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Cadena de valores (técnica)
- Capacidades
- Consejo de administración
- Estructura matricial
- Evaluación de la estrategia (técnica)
- Fortalezas y debilidades (técnica)
- Función o rol
- Matriz EFI (técnica)
- Medio ambiente interno
- Propietarios o *stakeholders*
- Recursos
- Tecnología de manufactura
- Tecnología de servicio



RESUMEN

- El hombre y las organizaciones inciden en el curso de la naturaleza, que por acciones u omisiones, pueden alterar los procesos y llevar a consecuencias irreversibles de extinción. Una razón suficiente para estudiar qué sucede en lo que se conoce como medio ambiente interno organizacional.
- Los resultados de los quehaceres internos conducen a tener organizaciones que sobreviven y se desarrollan, y otras que se debilitan y mueren. Son tan importantes sus habilidades para adaptarse al entorno externo, como el manejo de sus recursos internos para desarrollar sus capacidades y competencias
- El medio ambiente interno se encuentra conformado por los propietarios o *stakeholders*, consejo de administración y empleados que al interactuar integran una cultura que hace fuerte o débil a la organización. La cultura no es la única variable de éxito, pero sí un facilitador o inhibidor de las estrategias que se implantan.

- En el medio ambiente interno tienen lugar los procesos y las funciones organizacionales, por medio de éstos se alcanzan los fines, los cuales serán eficientemente alcanzados en la medida en que hayan sido eficientes los procesos y las funciones. Un proceso es cualquier parte de una organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, mismos que se espera sean de mayor valor para la organización que los insumos originales.
- Por su parte, las funciones son actividades y tareas que alguien realiza en una posición que tiene responsabilidades específicas. Las funciones que todas las organizaciones realizan son:

  – Producción
  – Comercialización
  – Finanzas
  – Contabilidad
  – De seguridad
  – Administrativas

- En la actualidad se hace extensivo el trabajo basado en procesos, que no es otra cosa que una forma organizacional especializada donde se combinan las propiedades del proceso con las propiedades de la estructura funcional.
- Los procesos y las funciones son generadores de organizaciones competitivas, en la medida que encuentran la mejor combinación de recursos (tangibles e intangibles) que llevan al desarrollo de las capacidades, que a su vez conduce al despliegue de competencias que tienen sentido cuando son valiosas, raras, difíciles de imitar e insustituibles.
- Se han propuesto técnicas para evaluar la actuación del medio ambiente interno efectivas en su propósito y las cuatro más utilizadas son:

- Evaluación de la estrategia
  Consiste en evaluar parámetros empíricos referidos a objetivos y desempeño. Se basa en conocer y comparar las dimensiones de: ventas, clientes, utilidades, desempeño interno, valor de las acciones, imagen y prestigio, liderazgo.

- Fortalezas y debilidades
  Mecánica que sirve para definir las áreas fundamentales clave de la organización, en seguida se estudian sus dimensiones mediante un instrumento (puede ser un cuestionario) que lleva a conocer si se trata de fortalezas o de debilidades para poder diseñar estrategias competitivas.

- Cadena de valor
  Técnica propuesta por M. Porter, basada en tres elementos básicos: actividades primarias, actividades de apoyo y margen. Puede adecuarse a cualquier tipo de organización. De igual manera que la técnica anterior, una vez conocidos los eslabones se elabora el cuadro para conocer las fortalezas y las debilidades, que según la situación, conduce al diseño de estrategias competitivas.

- Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
  De igual manera que la matriz EFE de la parte II, capítulo 2, mediante un proceso de ocho pasos que se concretan en el formato de la matriz, se obtiene una calificación ponderada que se encontrará entre los números 1 y 4 con media total ponderada de 2.5. Esta técnica resulta valiosa para los estrategas, puesto que de forma inmediata detectan sus fortalezas y debilidades con ponderaciones y calificaciones que proporcionan información para acciones inmediatas o para formular estrategias en horizontes de mayor cobertura y tiempo.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Cuáles son las aportaciones principales del capítulo 6, de *El arte de la guerra*, del chino Sun tzu, que se refiere a debilidad y fuerza?
2. ¿Por qué considera que es importante estudiar el medio ambiente interno de las organizaciones? Desde su punto de vista ¿qué entorno, el externo o el interno, es más importante y por qué?
3. ¿Quiénes integran el medio ambiente interno de una organización, cuáles son sus funciones y cómo generan la cultura?
4. ¿Por qué la cultura es un factor que facilita o inhibe el éxito de las estrategias?
5. Mencione y explique cinco productos culturales que tienen mayor impacto en la organización donde trabaja o en la escuela en que estudia.
6. Defina los siguientes conceptos: proceso, función, actividad y tarea. Dé un ejemplo de cada uno de ellos.
7. Explique mediante la metáfora teatro-organización, las actividades que existen entre ambos y cómo llegan a conseguir sus objetivos por caminos semejantes.
8. Describa brevemente las tecnologías prototípicas de servicio y de manufactura. Proporcione algunos ejemplos para producir servicios, productos y ambos.
9. ¿Cuáles son las funciones que realizan todas las organizaciones? Explique brevemente en qué consiste cada una.
10. Mediante una estructura matricial, explique cómo opera un proceso en interacción con las propiedades de la estructura tradicional.
11. Defina los conceptos: recursos, capacidades y competencias.
12. Elabore una semblanza de la situación que guardan los conceptos (recursos, capacidades y competencias) en una organización que usted elija para hacer este ejercicio.
13. ¿Por qué en “los *25 poderosos de Fortune*” del año 2007, Steve Jobs, presidente de Apple, fue seleccionado como el número uno?
14. Mencione seis técnicas para evaluar el medio ambiente interno.
15. ¿En qué consiste la matriz de evaluación de factores internos (EFI)? Aplique esta matriz en una Institución de Educación Superior (IES)

ESTUDIO DE CASO

Actividad I: estudio de caso

Escuelas al alza[27]

El Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) obtuvo el primer lugar del ranking de las mejores escuelas de negocios de América Economía, en el año 2007, cuando eran notorios los esfuerzos de las escuelas por mejorar la calidad de sus programas.

Los esfuerzos de esta escuela de negocios por potenciar su calidad académica con Ph. D. egresados de universidades de todo el planeta le han dado resultados.

Resultó la primera del ranking de 2007 de Las mejores escuelas de negocios de América Latina. En la metodología que se aplicó, el ITAM alcanzó registros destacados en cuatro de las cinco dimensiones:

1. Composición del *faculty* o excelencia del profesorado
2. Producción intelectual
3. Internacionalización
4. Gestión
5. De redes y ambiente de negocios

En calidad docente, 37.2% de su plantilla de 86 profesores con tiempo completo han obtenido un *Ph. D.* en alguna de las 40 universidades más reconocidas del mundo. Gracias a esto, la escuela mexicana maneja el claustro de la región

[27] Díaz, R. y Aldunate, F. (20 ago. 2007). Escuelas al alza. America Economía, 346; pp. 28-40. Adaptado.

con mayor cantidad de doctores y graduados de estas universidades.

Por lo que se refiere a producción de conocimiento este programa alcanzó los resultados más altos de la región:

- Paper ISI 2004-07 (47)
- Referencias ISI (126)
- Paper otras bases 2004-07(80)
- Centros de investigación (6)
- Libros 2004-07 (23)

Se dice que estos resultados se consiguieron porque los doctores que trabajan para la escuela mexicana tienden a tener menos carga académica y más tiempo para investigar que sus pares de otras universidades. Y tienen incentivos económicos para quienes consignan los mejores resultados en sus investigaciones.

Un esfuerzo que ha llevado al ITAM a ser la segunda escuela de la región con más *papers* publicados en la base ISI, considerada como la mejor y más exigente selección de estudios académicos del planeta. En este *item* son sólo superados por los académicos del MBA de la escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile.

No obstante, los papers publicados por el ITAM en ISI son por mucho los más referenciados por otros académicos del mundo que a su vez publican en ISI, lo que denota aún más la relevancia de estos estudios.

El ITAM, que tiene también un buen número de centros de investigación (aunque muy por detrás de las Fundação Gentulio Vargas –FGV- de São Paulo y Río de Janeiro), se ha transformado en uno de los más importantes referentes de la región a la hora de ver sus aportes en la generación de conocimiento, junto a un excelente nivel de gestión de red (como los llamados esfuerzos institucionales de las escuelas para promover la inserción y actualización de sus egresados) y al dinámico ambiente corporativo que ofrece la ciudad de México, posicionaron al ITAM en el primer lugar del ranking de este año.

Instrucciones para el estudio del caso

1. Piense que usted es consultor del ITAM en su programa de negocios, y que su director le ha solicitado un estudio para saber, con precisión, cuál es el estado de la situación interna que guarda el programa de negocios. El director desea que el estudio contenga, entre otros puntos, los siguientes:

   a) Diagnóstico de cinco áreas clave:
      – Calidad académica (composición del *faculty*)
      – Producción de conocimiento
      – Internacionalización
      – Gestión de redes
      – Ambiente de negocios

   b) Esquema de la cadena de valor para el programa de negocios.
   c) Matriz EFI con su respectiva interpretación de resultados, para emprender acciones inmediatas y formar estrategias.

2. Presente un anexo que contenga Hechos, Problemas y Soluciones que se desprenden del caso Escuelas al alza.

Actividad II: estudio del medio ambiente interno

- De la empresa que ya seleccionó (para aplicar los pasos de la administración estratégica), o de su escuela, presente un tercer avance que incluya:

   a) Diagnóstico del medio ambiente interno que, entre otros aspectos, debe incluir la definición de las áreas funcionales clave, con sus respectivas fortalezas y debilidades.
   b) La elaboración de la matriz EFI con su interpretación de resultados para tomar acciones inmediatas y/o formar estrategias.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

Bimbo

Estrategia de éxito empresarial

R. Servitje

Es una reseña que sirve como ejemplo de lo que hace y puede hacer una empresa mexicana, narrada por uno de sus fundadores, el señor Roberto Servitje.

En la actualidad Bimbo es la segunda empresa de panificación más grande del mundo fundada en 1945, con un sistema de distribución que es reconocido por elevada eficiencia en México y fuera de México; sus productos pueden encontrarse en el más alejado y sencillo punto de venta.

Cuenta con más de 100 marcas de reconocido prestigio, más de 163 procesos certificados ISO-9000, cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1980, supera las 125 mil rutas con más de 25 mil vehículos de reparto que llegan a 600 mil puntos de venta en 16 países, participa en importantes proyectos de labor social a favor de la preservación ecológica, educativa, nutricional y de bienestar comunitario.

Por estos aciertos y dada la temática del capítulo, resulta provechoso saber cuál es la filosofía de sus fundadores, quienes han sabido transmitir y arraigar en todos sus empleados y que después de más de 62 años, su cultura que ha demostrado ser eficiente, se consolida cada vez más.

Su contenido:

1. Origen del Grupo Bimbo
2. Factores que impulsaron nuestro crecimiento
3. Nuestra columna vertebral
4. Filosofía de la empresa
5. Hacia una transformación de la empresa
6. Cómo avanzar en la participación
7. Una misión y un ideal
8. Una empresa será lo que sea su personal y éste lo que sean sus jefes
9. Retos
10. Gobierno y sociedad

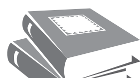
Apéndice 1. Cronología de fábricas
Apéndice 2. Calidad y reingeniería

Instrucciones

Elabore un reporte en dos cuartillas que contenga:

- Puntos o ideas que usted considera es lo más importante.
- Analogías o metáforas de su vida relacionadas con la lectura.
- Crítica constructiva al autor.
- Su opinión.

Se acostumbra decir que el hombre vive para trabajar o que trabaja para vivir…
La realidad es que el hombre se hace a través del trabajo.
Roberto Servitje S. (1928- -)



BIBLIOGRAFÍA

1. Parson, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, Ill.,: The Free Press, p.17. Citado en Etzioni, A. (1979). *Organizaciones modernas*. México: UTEHA, p. 4.
2. Grant, R. (primavera de 1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for Strategy formulation. *California Magnament Review*, p.116. Citado en David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 120.
3. América economía (19 ago.–01 sep. 2005). Escuelas de negocios. Encuesta. *América Economía, 305-306*, p. 90.
4. Freiberg, K. y Freiberg, J. (1999). *Cómo alcanzar el éxito aun estando totalmente ¡Chiflados!*. México: CECSA, p. 359.
5. Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración* (9a. ed.). Pearson-Educación, p. 97.
6. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 9.
7. Íbid., Freiberg, K. y Freiberg J., p. 113.
8. Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1981). Studying organizacional cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review 9, núm. 4*, p. 655.
9. Schein, E. (1985). Does Japanese management style have a message for American managers. *Sloan Management Review*, p. 64.
10. David, R. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Educación, p. 123.
11. Servitje, R. (2003). *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial*. México: Pearson Educación, pp. 154 y 162.
12. Kenny, A. (2005). *Breve historia de la filosofía occidental*. España: Paidós, p. 98.
13. Chase, R., Jacobs, F. y Aquilano, N. (2005). *Administración de la producción y operaciones* (10a. ed.) México: Mc Graw-Hill, p. 114.
14. Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6a. ed.) México: Thompson, p. 130.
15. Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones* (4a. edic., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, p. 320.
16. Fayol, H. (1991). *Administración industrial y general* (28a. reimpresión, primera ed. en español en 1961). México: Herrero Hermanos, p. 129.
17. Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica* (5a. ed.). México: Thompson, pp. 81-88.
18. Íbid., Chase, R. y col., p. 81.
19. Quinn, J. B., Anderson, P. y Frinkelstein, S. (1996). Parking the most of the best, *Harvard Business Review, 74 (2)*, pp. 71-80.
20. Forbes (may. 17-1999). Thoughts on the business of life *Forbes*, 352.
21. Baldwin, T. y Danielson, C. (2000). Building a learning strategy at the top: interviews with ten of America's CEOs, *Business Horizons 43(6)*, pp. 5-14.
22. *Fortune* (nov. 2007). *Los 25 poderosos de Fortune. Fortune.*
23. Diario Monitor (29 nov. 2007). Slim ocupa el lugar 20 como más influyente. *Diariomonitor, 1B.*
24. Thompson, A. y Strickland, A. J. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, cap. 4.
25. Íbid., David, R. F., p. 177.
26. Íbid., David, R. F., pp. 149-151.
27. Díaz, R. y Aldunate, F. (20 ago. 2007). Escuelas al alza. *América Economía*, 346; pp. 28-40. Adaptado.

Capítulo

4

Áreas clave para resultados (ACR) y objetivos a largo plazo



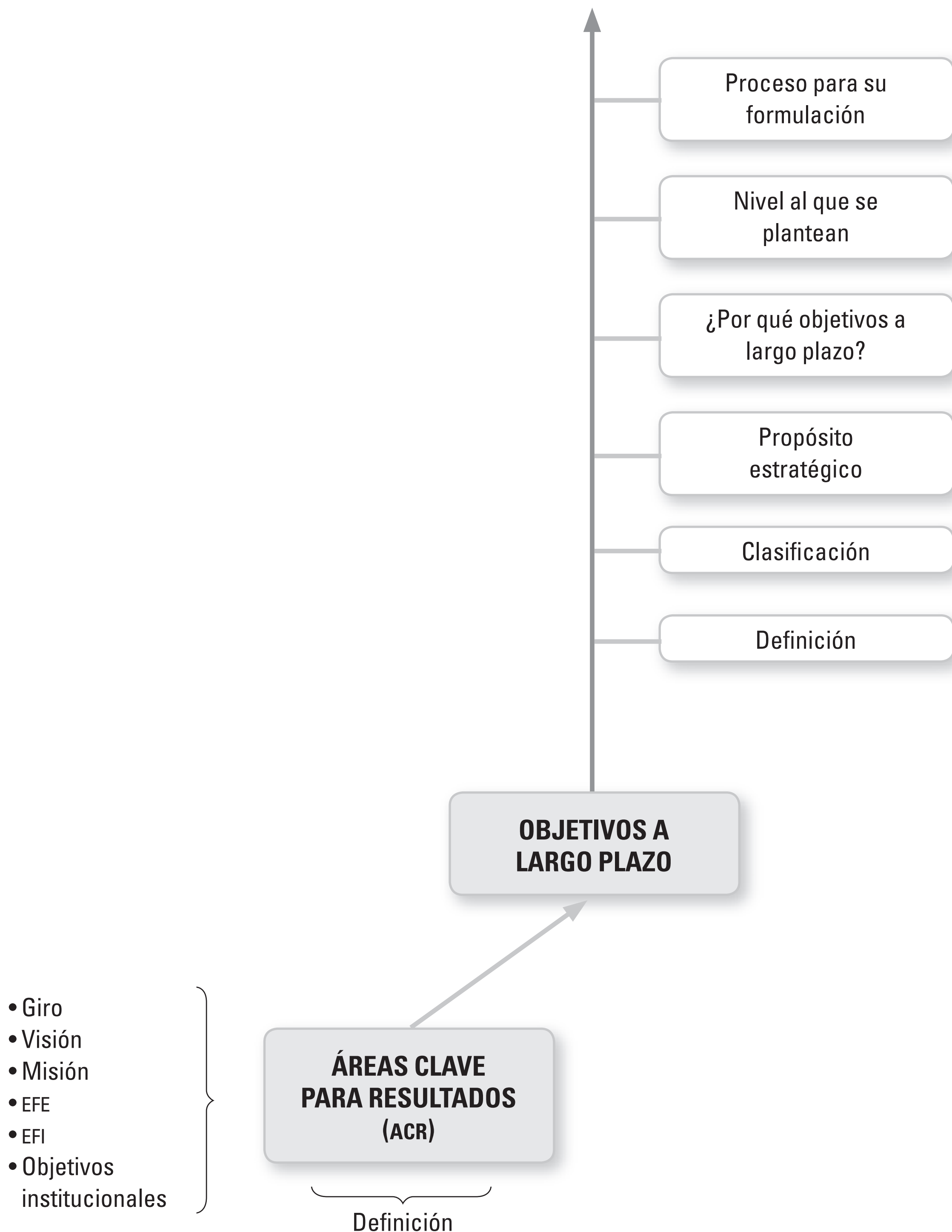
CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo, el alumno será capaz de:

- Identificar cuáles son las áreas clave para lograr los resultados, tanto los que espera la institución, como los que son posibles de alcanzar por la situación del entorno.
- Explicar por qué es importante definir las áreas clave para resultados, después de conocer la visión y misión y, después de saber las condiciones en que opera u operará la organización, como consecuencia de sus oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades.
- Conciliar la consecución de objetivos de gran alcance que son institucionales, con los objetivos que resultan del diagnóstico para poder consensar las áreas clave definitivas para resultados.
- Comprender que los objetivos de la organización son como la estrella polar para los navegantes cuando no existía la brújula. Sin estrella polar no había guía para llegar al puerto, sin objetivos no hay destino al cual arribar.
- Conocer y comprender los aspectos conceptuales más importantes sobre objetivos como definiciones, naturaleza, cobertura o tipología, entre otros, para poderlos aplicar con propiedad en el proceso de la administración estratégica.

Mapa conceptual

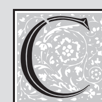


Atacar con fuego

El arte de la guerra,
Sun tzu, capítulo 12: Atacar con fuego.

- Existen cinco métodos de atacar con fuego:
  - Primero, quemar a los soldados en su campamento.
  - Segundo, quemar las provisiones y los acopios.
  - Tercero, quemar los trenes de abastecimiento.
  - Cuarto, quemar los arsenales y los almacenes.
  - Quinto, quemar las líneas de transportación (quemar las armas).

- Siempre se debe disponer de los materiales para encender el fuego.
- La mejor temporada para atacar con fuego es cuando el clima es seco o ventoso.
- Los días especiales para atacar con fuego son en los que la Luna está en las constelaciones de la Criba, la Pared, al Ala o el Travesaño, porque en esos momentos se levantan los vientos.
- Si ha soplado el viento durante el día, a la noche amainará.
- Quienes usan el fuego para apoyar sus ataques pueden lograr resultados tangibles; tienen la inteligencia de su lado; los que utilizan las inundaciones, la fuerza.
- El agua puede aislar a un enemigo, pero no puede destruir sus provisiones o su material.
- Los soberanos ilustrados deben discutir los planeas para ir a la batalla y los buenos generales deben ejecutar esos planeas con cuidado.
- Si no hay interés por parte del Estado, no actúe. Si no está seguro del éxito, no use a las tropas. Si no está en peligro, no pelee una batalla.
- Un soberano no debe iniciar una guerra sólo por cólera, y un general no debe pelear una guerra sólo por resentimiento.
- Un hombre colérico puede volver a ser feliz, al igual que uno resentido puede sentirse contento otra vez, pero un estado que ha perecido nunca puede revivir, ni un hombre muerto no puede volver a la vida.


itas memorables

Pensar es fácil. Actuar es difícil. Actuar siguiendo el pensamiento propio es lo más difícil del mundo.

Johan Wolfgang von Goethe (1749-1832). Poeta y filósofo alemán.

No hay viento favorable para el que no sabe dónde va.

Séneca Anneo (3 a. C.-65 d. C.). Filósofo latino.

Si no sabes a dónde vas, acabarás en otra parte.

Lawrence J. Meter (1919-1988). Escritor estadounidense.

Haz un movimiento en falso, no para que pase por genuino sino para transformarlo en genuino luego de que el enemigo se haya convencido de su falsedad.

The wiles of war: 36 military strategies from ancient China, traducción de Sun Haichen, 1991.

Introducción

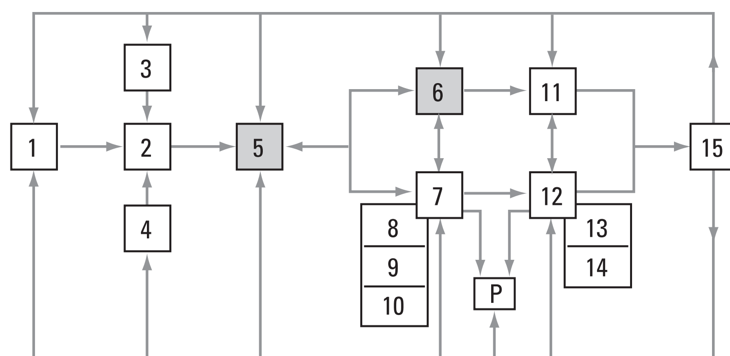


FIGURA II.4.1. Esquema del procesos de administración estratégica para ubicar el capítulo, los bloques y el tema. (Parte II, capítulo 4, bloque, 5, Áreas clave para resultados y 6, Objetivos a largo plazo.)

En este capítulo se abordan dos bloques de la figura II.4.1, las áreas clave para resultados (5) y los objetivos a largo plazo (6). En los 10 esquemas del proceso de administración estratégica que se presentan en la parte I, capítulo 1, de este libro, y en otros autores que tratan el tema de administración estratégica que se revisaron, no existe un bloque o capítulo específico referido a áreas clave para resultados, así como tampoco un capítulo dedicado exclusivamente a objetivos a largo plazo.

Resulta difícil, en el proceso de administración estratégica, pasar directamente del análisis y evaluación del entorno externo y el ambiente interno a la formación de estrategias, pues todavía no se conoce con precisión qué áreas estarán involucradas y cuáles serán los objetivos que los accionistas o dueños del negocio pretendan alcanzar, independientemente de cuáles sean las condiciones del entorno.

Por ejemplo, los dueños del dinero pueden decir a los administradores de sus empresas que la rentabilidad que esperan para el siguiente ejercicio fiscal es de 15% o más, sin importarles que la posición de la empresa en el mercado sea fuerte o débil, conservadora o competitiva. O bien, puede darse el caso de que el Plan Nacional de Desarrollo indique que el analfabetismo debe disminuir de 6.0 a 2.0%, que la escolaridad del país aumentará de 7 a 10 grados de educación, o que todos los profesores serán capacitados para trabajar en "escuelas de calidad".

Todo esto se espera cuando no existe un líder que coordine, ni los recursos para lograrlo, así como tampoco la voluntad sindical para que se alcancen estos objetivos.

¿Qué haría falta?

En principio, conocer las condiciones del entorno externo y del entorno interno de la organización, pero también es de suma importancia definir a qué área le corresponde atender esas condiciones del entorno y saber si eso es suficiente para que se llegue a lo que los accionistas desean, o a lo que la gente del gobierno pretende alcanzar.

La administración enseña que no es suficiente dar instrucciones y esperar a que éstas se cumplan. Es necesario definir actividades, plantear objetivos (metas), designar responsables y establecer fechas de inicio y terminación para después hacer la evaluación; es decir, comparar los resultados alcanzados contra los objetivos propuestos.

De igual manera, en el proceso de la administración estratégica, no se puede avanzar del diagnóstico de la organización a la formación de estrategias, hace falta conocer qué actividades se deben efectuar de inmediato y cuáles serán para plazos más largos. Estas actividades deben responder a objetivos que previamente se hayan planteado con sus respectivos responsables (personas y áreas) y las fechas para iniciar y entregar resultados.

Áreas clave para resultados (ACR)

En las primeras etapas del proceso de administración estratégica se definieron:

- El negocio
- La visión
- La misión
- Así como también, cuál es la situación de la organización a través de sus oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades.

En esta sec,uencia, el análisis tendrá que determinar cuáles son las áreas clave que servirán para realizar esas intenciones y conciliar los resultados del diagnóstico con los deseos de los accionistas o dueños.

Definición de áreas clave para resultados (ACR)

Son categorías de actividades necesarias que merecen atención para que la empresa pueda realizar sus propósitos, por lo que es necesario especificar la lógica o la justificación, y los cursos específicos de acción de cada área clave de desarrollo.

Normalmente, la empresa no debe establecer más de seis áreas clave de resultados, las cuales deben sugerir (en términos generales) los intereses de la empresa y los cursos que pretende seguir.[1]

Las actividades necesarias para lograr lo que se pretende pueden ser función(es) o conjunto de funciones (procesos) que se encuentran asociadas para alcanzar resultados, como sería el caso de una estructura matricial clásica para operar un proceso.

Insumos para definir las áreas clave para resultados (ACR)

Definir las áreas clave para resultados no es tarea menor para los administradores. Son cuatro los elementos más importantes que intervienen en la definición de estas áreas (véase la figura II.4.2).

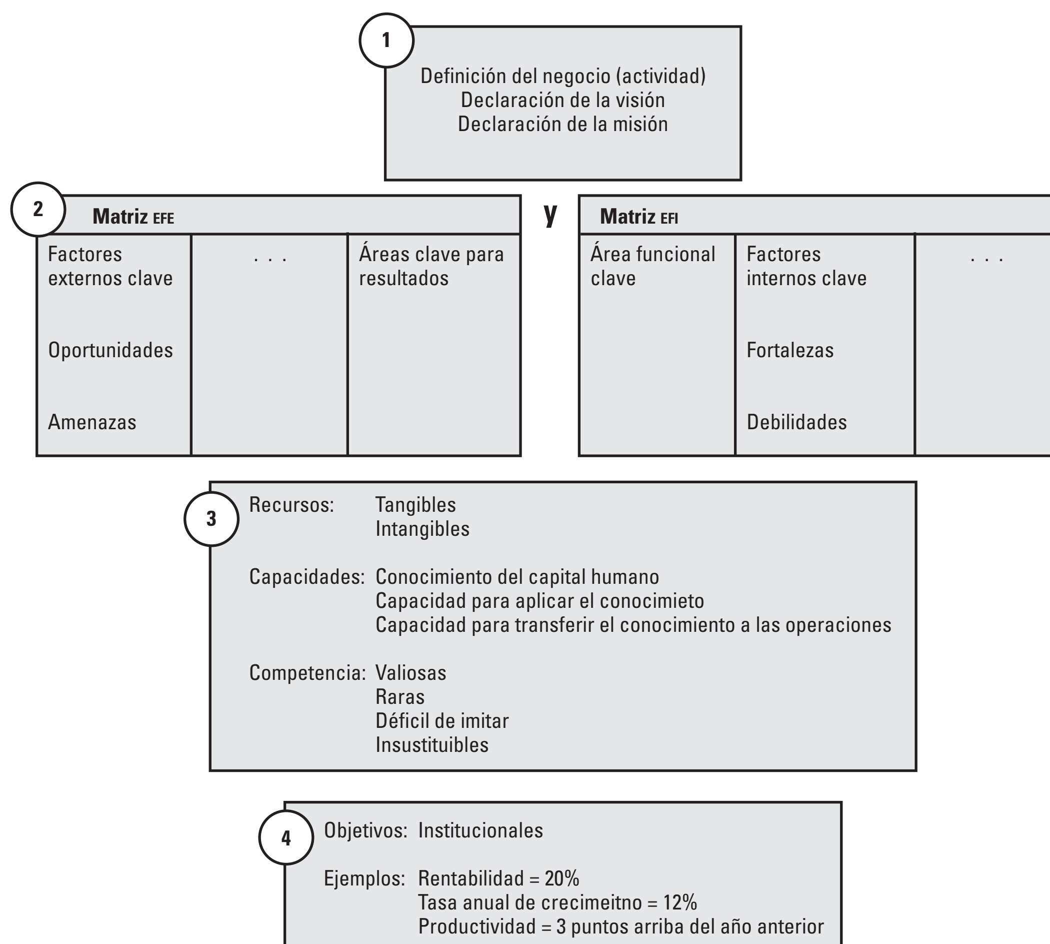


FIGURA II.4.2. Insumos para definir las áreas clave para resultados.

[1] Hitt, M. A., Ireeland, R. D. y Hoskisson, R.E. (2004). *Administración estratégica. Competividad y conceptos de globalización* (5a. ed.). México: Thompson: pp. Cx y Cxi.

Las áreas clave para resultados pueden ser desde una función (producción, mercadotecnia, finanzas,…), hasta uno o más procesos que pueden involucrar una serie de funciones. No obstante, los administradores o estrategas deben ser suficientemente hábiles para combinar los cuatro elementos de la figura II.4.2; sin embargo, es posible que el elemento (1) recomiende objetivos y estrategias que no son congruentes con lo que requiere el elemento (2). Todavía más, se puede presentar el hecho de que la organización no cuente con los recursos, capacidades y competencias para implantar la(s) estrategia(s) recomendada(s).

Otra de las situaciones que se puede presentar es que los resultados del diagnóstico y, en consecuencia, los objetivos y estrategias que de él se desprenden, no corresponden a los objetivos que los accionistas o la gente del gobierno desean. Entonces es necesario que los estrategas echen mano de todos sus conocimientos y experiencias para conciliar lo posible con lo deseable. Pongamos dos ejemplos:

1. Al final de los años sesenta la Universidad Nacional Autónoma de México, dada la calidad de su educación se encontraba en tercer lugar de universidades de prestigio reconocido en el mundo. Después del movimiento de 1968 se decidió que esta universidad ofreciera una educación masiva, situación para la cual no se encontraba preparada, en caso de que se quisiera seguir dentro de las mejores universidades del planeta. El diagnóstico y los propios objetivos de la institución eran opuestos a la decisión del gobierno.
2. ¿Por qué fracasan las alianzas estratégicas? Una alianza es la asociación o consorcio temporal entre dos o más empresas con el propósito de aprovechar alguna oportunidad;[2] sin embargo alrededor de 70% de las empresas conjuntas fracasan, a pesar de que el estudio para realizar la alianza recomienda su viabilidad y factibilidad, ya que 48% se debe al desarrollo de la estrategia, 23% a la selección del socio, 11% a la estructura del trato o negocio y 18% a la integración operativa.[3] Tal vez en estas alianzas lo que haga falta sea el que las empresas que participan no estudian suficientemente sus recursos, capacidades y competencias; además de que, con el transcurso del tiempo van cambiando sus objetivos y preferencias. Las ACR no cumplen su cometido, porque no están bien definidas.

ACR, enlace entre resultados del diagnóstico y objetivos a largo plazo

El proceso de la administración estratégica no sigue una secuencia lineal; es decir, los pasos no siguen la progresión 1, 2, 3, 4,…*n* de manera estricta, puesto que cualquiera de los pasos pueden relacionarse con cualesquier otro paso anterior o posterior.

Un buen ejemplo es el paso (5) (áreas clave para resultados) que se determina después de conocer la visión y la misión (2), y la información del diagnóstico (3 y 4), pero antes de formular los objetivos a largo plazo (6) y las estrategias (7). En este caso, el paso (5) debe ajustarse con los pasos (6) y (7), esto es, la secuencia no es 5, 6 y 7, sino que más bien estos tres pasos se conciben de manera simultánea.

El administrador o estratega debe ser una persona con visión de futuro y mente analítica y creativa para poder diseñar escenarios mentales paralelos que se complementen mutuamente. Se debe disponer de la capacidad para mantener el pensamiento en el primer paso y en el escenario de lo que será el último paso y, con el talento para interconectar los pasos intermedios

[2] David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 177.

[3] Pelton, L. E., Strutton, D. y Lumpkin, J. R. (2005). *Canales de marketing y distribución comercial* (2a. ed.). México: Mac Graw-Hill, p. 519.

que se encuentran interrelacionados e interactuantes entre sí, para hacer una organización competitiva que sabe combinar los insumos de la figura II.4.2. Como se verá más adelante, el perfil de la persona que formula el plan es muy diferente de quien lo implanta, el primero es más intelectual, en tanto que el segundo es más de carácter operativo.

Objetivos a largo plazo

La administración estratégica encuentra una primea crítica de consideración en este apartado encargado de la formulación de *objetivos a largo plazo*. En efecto, nadie puede garantizar que la empresa se encuentre operando dentro de 5, 10 o 15 años a favor de los objetivos que se formulen en la actualidad y con las estrategias que implica.

Nokia, por ejemplo, si hubiera tenido el mejor planteamiento de objetivos aparejado con las mejores estrategias, nunca hubiera pasado de ser una gran empresa productora de celulosa y papel a ser una empresa de telefonía inalámbrica, con objetivos y estrategias completamente diferentes. ¿Qué sucedió con sus objetivos y estrategias de largo plazo? Simplemente cambiaron.

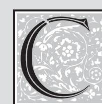
No habría que pensar tanto en el futuro, porque como decía John Maynard Keynes, *en el futuro todos estaremos muertos;* sin embargo, el futuro también tendrá que preverse. Gary Hamel y C. K. Prahalad comentan que:

> Los aspirantes triunfan porque han conseguido crear nuevas formas de ventaja competitiva y porque han modificado completamente toda la reglamentación relativa a los contratos laborales. Agregan que los directivos de las nuevas compañías emergentes son mucho más previsores que los directivos tradicionales. Se imaginan productos, servicios e incluso sectores industriales enteros que no existen y luego los crean.[4]

Cierto, el futuro tiene que planearse, pero con la mentalidad de que, lo que es válido en el presente no necesariamente será igual para el futuro. Los objetivos y las estrategias serán cambiantes, así como también cambiarán las competencias actuales (preparación y tecnología) para atender los beneficios y las relaciones con los consumidores que seguramente serán diferentes en el futuro.

Definición de objetivos a largo plazo

Son los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, por lo general, se refiere a un periodo de 1 a 5 años.



Cápsula cultural

Metas y golf[5]

Hay magia aquí, algo inexplicable, pero con una fuerza inmensa. Para explicar cómo funcionan las metas, William Mobley, quien investiga sobre el comportamiento de la organización en la Universidad de Carolina del Sur, observó el golf.

¿Por qué tanta gente se siente motivada a jugar este juego que tiene como finalidad pegarle a una pelotita blanca a lo largo del campo?

¿Qué características específicas posee el juego?

[...] Por encima del superficial disfrute de ejercicio, existe algo más [...], observa Mobley.

Una de las cosas más importantes acerca del juego de golf, continua, [...] es la presencia de metas claras. Se ven las marcas, se conocen los palos: no es ni muy fácil ni inalcanzable; el jugador conoce sus marcas y hay metas competitivas, competitivas con el par de campo, con uno mismo y con otros. Estas metas proporcionan algo hacia dónde tirar, en forma literal y figurada. En el trabajo, como en el golf, las metas motivan la excelencia y el éxito en el juego [...].

[4] Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future.* Boston: Harvard Business School Press.

[5] Mobley, W. H. (jul. 1997). `Where have all de golfers gone?´ *Personal Journal*, p. 339.

Arthur A. Thompson y A. J. Strickland III[6] señalan que:

> Las empresas cuyos administradores determinan objetivos para cada área clave de resultados y después presionan para seguir adelante con acciones orientadas directamente al logro de esos resultados de desempeño, por lo común, superan el desempeño de las empresas cuyos administradores muestran buenas intenciones, se esfuerzan al máximo y después esperan lo mejor.

Los objetivos no deben plantearse en términos de buenas intenciones como *maximizar utilidades, bajar costos, aumentar ventas, ser líder en el mercado, ofrecer productos de la mejor calidad o ser los más competitivos.* Los objetivos funcionan cuando se formulan con criterios de desempeño y criterios de crecimiento y desarrollo de la organización.

Los objetivos

Deben ser cuantificables y responder, al menos, a tres preguntas

1. ¿Qué lograr?
2. ¿Cuándo alcanzarlo?
3. ¿Cuánto conseguir?

Los autores de administración de la calidad afirman que lo que no se mide, no se puede controlar ni mejorar y Bill Hewlett al respecto dijo:

> […] usted no puede administrar lo que no puede medir […] Y lo que se mide se hace.[7]

Es así que cuando los objetivos están bien formulados sustituyen las acciones al azar y la confusión y, sirven como puntos de referencia para evaluar el desempeño y medir tanto el crecimiento como el desarrollo de la organización.

Clasificación de objetivos

Clasificación significa división de un conjunto o grupo de hechos, ideas o conceptos en subconjuntos o categorías que poseen algunas características en común. Para el caso de objetivos, éstos se pueden dividir por alguna o algunas características que se juzgue pertinente en el trabajo de planeación (figura II.4.3).

La figura II.4.3 muestra seis tipologías de objetivos que pueden extenderse a mucho más categorías, según lo considere el autor de un texto a artículo o, en este caso, el administrador o estratega de un negocio. Los objetivos pueden plantearse por su finalidad, alcance, profundidad, amplitud, fuentes, objetos y por mucho más criterios; adicionalmente se comenta que cada categoría de objetivos, a su vez, puede ser tan amplia como el tema lo requiera, para muestra véase el cuadro II.4.1, que se refiere a cómo se pueden dividir los objetivos financieros y estratégicos.

---

[6] Thompson, A. y Strickland, A. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, p. 43.

[7] House, Ch. y Prince, R. (ene-feb. 1991). The return map: Tracking product teams, *Harvard Business Review*, 1, p. 93. Citado en Thompson, p. 43.

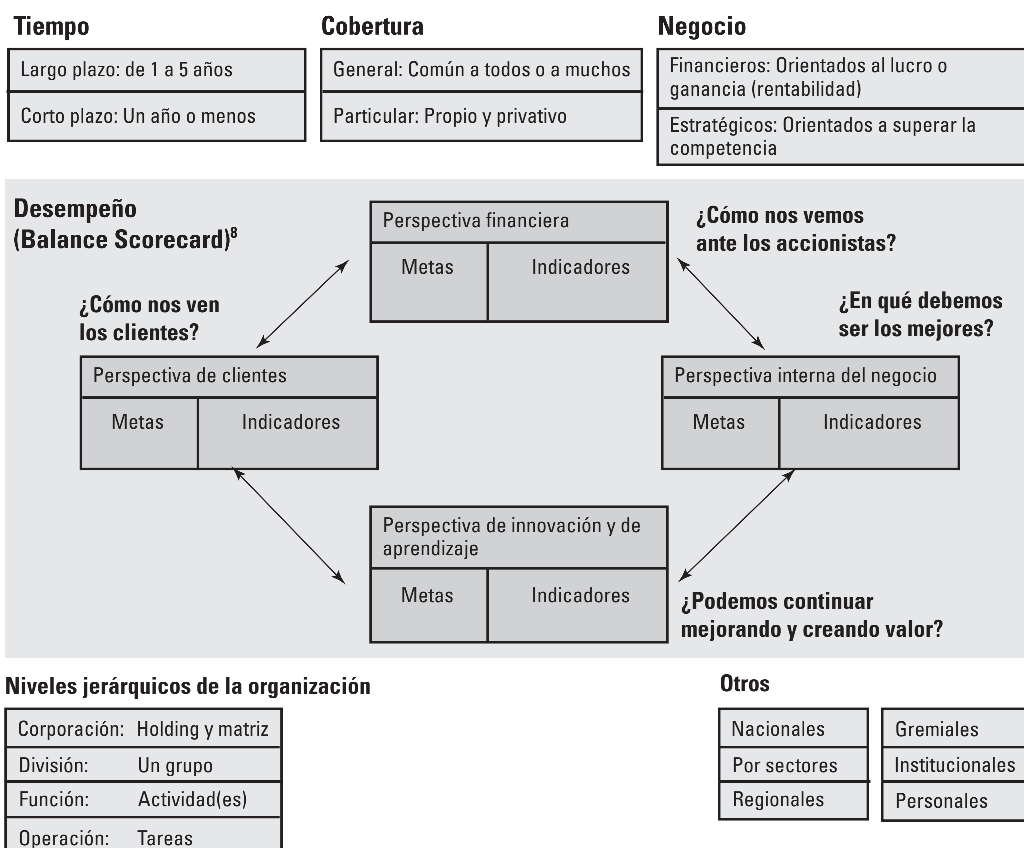


FIGURA II.4.3. Clasificación de objetivos por distintas características.

CUADRO II.4.1. Ejemplos de objetivos financieros y estratégicos

Objetivos financieros	Objetivos estratégicos
• Incremento de las ventas	• Mayor posición relativa de mercado
• Dividendos más elevados para los accionistas	• Desarrollo de nuevos productos
• Arrendamiento financiero para renovación de maquinaria y equipo	• Reconocimiento como líder en tecnología y/o innovación de producto
• Mayores flujos de efectivo	• Adquisiciones de oportunidad o uso de economías de escala
• Mayores utilidades sobre las ventas realizadas	• Calidad del producto o servicio superior al de la competencia
• Costo de capital semejante a las tasas de interés de referencia	• Prestigio con clientes y proveedores, más sólido que los competidores
• Pagos oportunos (en tiempo y forma) a proveedores de bienes y servicios	• Niveles de satisfacción de clientes, más elevados que la competencia
• Inventarios reducidos a su mínima expresión • Preferentemente trabajar con cero inventarios	• Producción programada para entrega inmediata a clientes
• Liquidez calculada, operada en valores negociables	• Seguridad y flexibilidad de créditos a clientes, superiores a la competencia

[8] Kaplan, R. y Norton, D. (2007). Las medidas del éxito. El Balanced Scorecard: Medidas que impulsan el desempeño (publicado originalmente en 1992) *Harvard Business Review, Edición extraordinaria*, pp. 4-13.

ápsula ilustrativa

Visión, misión y objetivos de diversas empresas

Empresa	Visión	Misión	Objetivos	
			Financiero	Estratégico
Mc Donald's	Ser la mejor experiencia del mundo en servicio de comida rápida	Servir a la gente alrededor del mundo con la mejor calidad en alimentos, la mayor rapidez y el mejor costo		• Lograr 100% de la satisfacción del cliente… cada día… en cada restaurante… para todos los clientes
Mc Cormick & Company			• Lograr 20% de rendimiento por acción • Conservar la razón entre deuda total y capital total en un 40% o menor • Pagar de 25 a 35% del ingreso neto como dividendos	
Anheuser-Busch			• Brindar a nuestros accionistas rendimientos superiores al lograr ingresos anuales de dos dígitos gracias al crecimiento de las acciones, así como dividendos cada vez mayores consistentes con los crecimientos de ingresos	• Convertir a nuestras cuatro empresas en líderes por su calidad dentro de sus respectivas industrias, al mismo tiempo que exceder las expectativas de los clientes • Lograr 50% de participación en el mercado de cervezas estadounidenses

Los objetivos financieros y estratégicos del cuadro II.4.1, sólo son ejemplos de un listado muchísimo mayor. Los objetivos financieros pueden tratar cualesquier concepto financiero por insignificante que parezca, de tal forma que el número de estos objetivos se hace inmenso. Algunos de los temas financieros más recurrentes son los relacionados con la administración financiera, la inversión–financiamiento, y el mercado de valores.

Por su parte, los objetivos estratégicos también se relacionan con temas muy variados y numerosos, concernientes principalmente para ser mejores que la competencia en lo que se refiere a la atención a los clientes; es así que los objetivos estratégicos generalmente se orientan a disponer de los productos y servicios que mejor satisfagan las necesidades de los clientes, a tener la mejor conciliación de los productos con los precios a los que se ofrecen, a hacer llegar en tiempo y forma los productos y servicios al mejor lugar geográfico y bajo las mejores condiciones de promoción y publicidad. Otro punto que cada día cobra mayor importancia en los objetivos estratégicos es la forma más apropiada para atender a los clientes después que han realizado las compras, lo que se conoce como servicio post–venta.

Adicionalmente habría que comentar que los objetivos en el cuadro II.4.1 sólo están expresando el qué de los objetivos, lo que haría que fueran buenas intenciones y no objetivos. Hace falta definir el cuándo y el cuánto para que adquieran categoría de objetivos. Y se presentan de esa manera puesto que es cuestión de cada organización definir cuándo y cuánto alcanzar, según sean las condiciones de la situación de cada empresa u organización.

Por ejemplo, si el objetivo fuera el *incremento de las ventas* la empresa debe señalar su cuánto y cuándo, de tal suerte que el objetivo bien podría ser: incrementar las ventas en 15% durante el siguiente año fiscal. Aquí ya se encuentra el qué (ventas), el cuánto (15%) y el cuándo (siguiente año fiscal). Así se expresarían todos los objetivos, independientemente de la categoría a la que pertenezca.

Objetivos estratégicos-propósito estratégico[9]

Los objetivos estratégicos se formulan a largo plazo. El propósito estratégico es un derivado de los objetivos estratégicos, puede pensarse como un objetivo grande, desproporcionado y audaz, que generalmente toma largo tiempo alcanzarlo (tal vez 20 o 30 años). El propósito estratégico es un deseo, o mejor dicho, un reto que cualquier empresa independientemente de su tamaño o giro se plantea para reflejarse en el futuro y algunos de estos propósitos estratégicos podrían ser:

- Liderazgo en la industria a escala global (empresa grande).
- Dominar un nicho de mercado (empresa pequeña).
- Superar a los líderes de mercado (empresa emergente).
- Convertirse en pioneros de un descubrimiento que cambie la forma de vivir y trabajar (empresa innovadora).

Muchas empresas reconocidas y prestigiadas, tuvieron un propósito estratégico que las llevó a la cima, tal es el caso de las empresas que se muestran en el cuadro II.4.2.

CUADRO II.4.2. Ejemplos de empresas y sus propósitos estratégicos

Empresa	Propósito estratégico
Komatsu Empresa productora de equipo excavador. En los años sesenta poseía menos de la tercera parte del volumen de Caterpillar	Cercar a Caterpillar: Para finales de los años ochenta, Komatsu calificaba en segundo lugar en la industria, con una poderosa presencia de ventas en Norteamérica, Europa y Asia, más una línea de productos que incluía robots y semiconductores industriales, así como una amplia colección de equipo excavador
Programa espacial Apollo del gobierno de Estados Unidos	Hacer que un ser humano llegara a la superficie de la Luna, antes de que lo lograra la Unión Soviética
Wal-Mart: A lo largo de la década de los ochenta	Derrotar a Sears, como la tienda al menudeo más grande de Estados Unidos Su propósito estratégico lo logró en el año de 1991
America Online	Tener el nombre de marca más sólido y reconocido en internet
Canon: Para su equipo de copiadoras	Derrotar a Xerox
Honda: Cuando Yamaha le dio alcance en el mercado de motocicletas	*Yamaha Wo Tsubusu*. Aplastaremos, derrotaremos y eliminaremos a Yamaha

El propósito estratégico es como un grito de batalla, las empresas ambiciosas casi siempre se plantean propósitos estratégicos que están fuera de sus capacidades y de sus mercados inmediatos, razón por la cual se formulan objetivos estratégicos agresivos a los cuales aspiran de manera inflexible, en ocasiones incluso obsesivamente, durante 10 o 20 años. Los propósitos estratégicos asumen un carácter heroico y sirven como arengas en los negocios, la política, los deportes, las ciencias, y las artes.

[9] Íbid., Thompson, A. y Strickland, A. III, pp. 45-47.

En México por ejemplo, la empresa Televisa quiere derrotar a TV Azteca y a la inversa; el club deportivo Guadalajara quiere ser mejor que el Club Deportivo América y al revés; lo mismo sucede con el Partido Acción Nacional (PAN) que quiere tener y mantener el poder, al igual que los otros dos partidos fuertes en México: el Partido Revolucionario Institucional (PRI) y el Partido de la Revolución Democrática (PRD).

Tener propósitos estratégicos es aliciente para administradores y empleados que se esfuerzan, por igual, al máximo y se desempeñan de la mejor forma posible, lo importante es no perder de vista su visión y misión, así como tampoco sería válido superar al competidor valiéndose de prácticas que se contrapongan a los valores universales o de las reglas que rigen la mejor convivencia en el entorno que nos toca vivir.

Por qué objetivos a largo plazo

Los objetivos son un fuerte compromiso que obliga a los administradores a que emprendan acciones ahora, con el fin de llegar a niveles de desempeño más adelante. Los objetivos a largo plazo indican la rapidez con la cual la administración quiere que avance la organización, así como el nivel de desempeño que se pretende lograr durante los 2 o 3 periodos siguientes.

Una empresa que tiene como objetivo duplicar sus ventas dentro de cinco años, no puede esperar hasta el cuarto o quinto año de su plan estratégico para empezar a incrementar sus ventas, su equipo de vendedores y su base de clientes. Tiene que empezar desde el primer año un incremento de ventas programado para que al llegar al quinto año, simplemente, el aumento en ventas parezca natural.

Los objetivos a largo plazo son el reflejo de cómo quiere estar una organización en el futuro y deben ser lo bastante elevados para producir resultados por lo menos en forma incremental, mejores que el desempeño actual. Se deben determinar por encima de lo que es factible, con muy poco esfuerzo adicional; hay cierto mérito en determinar objetivos a largo plazo que requieren algo que se aproxime a un grado heroico de esfuerzo organizacional.

Jack Welch (1980-2001) fue director ejecutivo de General Electric, empresa que se distinguió por proponer objetivos que parecían imposibles para retar a la organización a luchar por alcanzarlos. Señalan Arthur Thompson y A. Strickland III (2004, 48) que la carta de Welch a los accionistas en el reporte anual de 1995 de la empresa decía:

(Los objetivos para 1995 fueron planteados en el año 1991). El año de 1995 llegó y se fue y, a pesar del heroico esfuerzo de nuestros 220 000 empleados, fallamos en ambas medidas, logrando 14.4% de margen de operación (los márgenes de operación durante los años sesenta, setenta y ochenta oscilaron alrededor de 10%) y casi siete rotaciones (las rotaciones de los anteriores 30 años tuvieron un promedio de alrededor de cinco por año). Pero al tratar de lograr esos objetivos imposibles (Jack Welch se había propuesto objetivos de gran alcance para 1995 de por lo menos 16% de margen de operación y de 10 rotaciones de inventario), aprendimos a hacer las cosas con mayor rapidez que si hubiésemos aspirado a metas débiles y ahora tenemos la suficiente confianza para determinar nuevos objetivos de gran alcance, por lo menos de 16% de margen de operación y de más de 10 rotaciones para 1998.

Desde un punto de vista ideal, los objetivos a largo plazo deberían servir como un instrumento administrativo que impulse de verdad a una organización para lograr todo su potencial; esto significa determinarlos en un nivel lo bastante elevado para que sean un reto, para que den energía a la organización y a su estrategia.

El caso de General Electric es un buen ejemplo de presionar a la empresa para que logre lo imposible, al hacerlo se mejora la calidad del esfuerzo de la organización, se promueve un espí-

ritu de que es posible hacerlo y se desarrolla la propia confianza. Los resultados de la planeación de General Electric se muestran en el cuadro II.4.3

CUADRO II.4.3. Objetivos de largo plazo de General Electric

Indicador	Años 60, 70 y 80	1991-1995		
		Programado	Alcanzado	1996-1998 Programado
Margen de operación (porcentaje)	10	16	14.4	16
Rotación de inventario (veces por año)	5	10	7	10

En efecto, Jack Welech planeó objetivos imposibles para General Electric, pues después de 30 años que la empresa mantuvo los mismos indicadores de margen de operación y de rotación de inventario, en tan sólo cinco años quería incrementar casi al doble, esfuerzo que parecía imposible. No se logró, pero se planteó un reto que los administradores y empleados estuvieron dispuestos a aceptarlo y fueron suficientes cinco años (1991-1995) para que la organización se diera cuenta que con tres años más, lo que parecía imposible se volvía posible con el esfuerzo y confianza de todos.

A qué nivel se formulan los objetivos

Los objetivos a largo plazo se formulan por la alta dirección, mientras que los objetivos a corto plazo son consecuencia de los objetivos a largo plazo; sin embargo, son las gerencias y las áreas de supervisión las encargadas de su interpretación y operación.

Los objetivos institucionales (de toda la empresa y a largo plazo) se descomponen en objetivos a corto plazo para cado uno de los negocios independientes, sus líneas de productos, sus áreas funcionales y sus departamentos.

Los objetivos se plantean relacionados con el tiempo y con alguna variable de resultado organizacional, como podría ser: rentabilidad, productividad, competitividad, eficiencia, eficacia, rendimiento; o más específicamente como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancia por acción o responsabilidad social.

Plantear bien los objetivos a largo plazo proporciona un sinnúmero de beneficios, uno que sobresale es el servir de estándar o punto de referencia para la evaluación de la organización y, otro, también importante es ser base para el pago anual de bonos.

Arthur D. Little argumenta que el pago de bonos o méritos se debe hacer con base en el cumplimiento de objetivos a largo plazo. Una sugerencia es la que se presenta en el cuadro II.4.4 para el pago anual de bonos o méritos.

Por otra parte, el principio administrativo para la formulación de objetivos, señala que la determinación de objetivos debe ser un proceso más de arriba hacia abajo que de abajo hacia arriba, con el fin de guiar a los administradores que se encuentran en un nivel inferior y a las unidades organizacionales hacia resultados que apoyan el logro de los objetivos totales del negocio y de la empresa. La determinación de objetivos de abajo hacia arriba, con muy poca o ninguna guía del nivel superior, casi siempre señala ausencia de liderazgo estratégico de parte de los altos ejecutivos.

Los objetivos a largo plazo son la base para la determinación de los objetivos a corto plazo y siempre debe existir consistencia entre los objetivos generales de la empresa y los objetivos de

ápsula ilustrativa

Muerte de un vendedor[10]

La historia de Willy Loman (personaje central de la obra de Arthur Miller titulada *Muerte de un vendedor*) es una tragedia, porque, como en todas las grandes tragedias, el colapso se encuentra por completo dentro de él.

Era un artesano que gozaba más que nada trabajando con madera y cemento, desde luego mucho más que vendiendo. Pero permitió que el mito del éxito, la creencia de Horacio Alger de que la empresa y el trabajo fuerte por sí solos garantizaban fortuna y fama, lo separaran de una carrera que, sin lugar a dudas, hubiera sido más satisfactoria.

Jugó a tratar de encajar, de adaptarse al patrón de eficiencia que es la era industrial. Trató de servir a la máquina, y ésta lo mató. Y como sugirió casi cien años antes John Ruskin, el escritor y reformador social inglés del siglo XIX, era predecible la falla de Willy.

Dice Ruskin que:

[…] para que la gente sea feliz en su trabajo se necesitan estas tres cosas:

1. Debe estar hecho para su trabajo.
2. No debe hacer demasiado
3. Debe tener un sentido de éxito en él.

Este credo puede ser parte de la magia de IBM. Cuando se le pregunta a Buck Rodger, cómo evita la compañía que ocurra el fenómeno Willy Loman, contesta en forma sorprendente:

Debe reconocer que puede suceder, aun en IBM. Sabe que habrá cierto número de personas que van a desempeñar su trabajo a un nivel excepcional, les pague o no. Pero no todo el mundo es así. Por eso hay que tener a todos al día.

Continúa

[10] Miller, A. (1981). *Arthur Miller's Collected plays vol. 2.* New York: Viking Press.

CUADRO II.4.4. Medidas de rendimiento por nivel de organización[11]

Nivel de organización	Base para el pago anual de bonos
Corporativo	75% con base en objetivos de largo plazo
	25% con base en objetivos anuales
División	50% con base en objetivos de largo plazo
	50% con base en objetivos anuales
Función	25% con base en objetivos de largo plazo
	75% con base en objetivos anuales

sus subunidades, procesos, funciones, y actividades; esto indica que cada parte de la organización conoce su papel estratégico y está cooperando con el fin de que la empresa u organización transite por el camino elegido y produzca los resultados deseados. Un ejemplo de formulación de objetivos se muestra en la figura II.4.4.

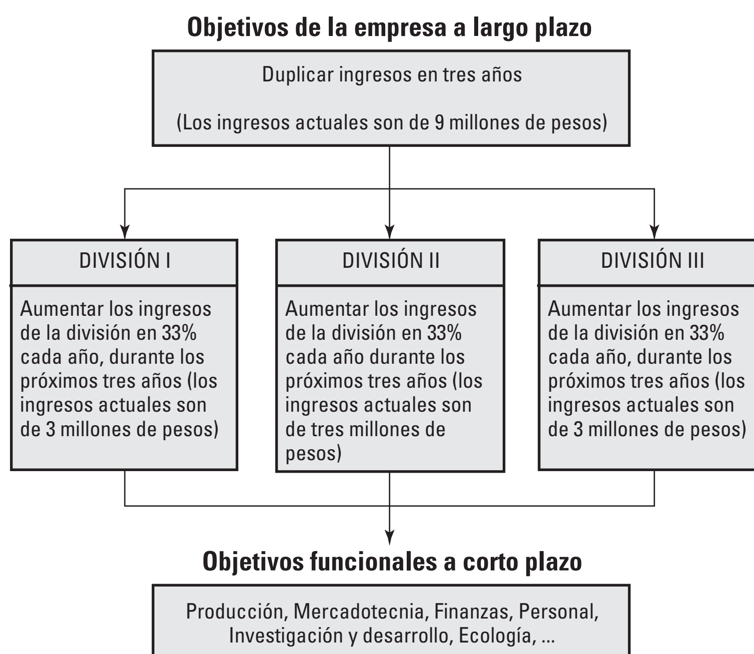


FIGURA II.4.4. Niveles de objetivos por tiempo y cobertura o jerarquía.

Proceso para formular objetivos

A diferencia de cómo se elabora la declaración de la visión, son los dueños o fundadores de la organización o la alta dirección quienes se encargan de esa declaración; los objetivos se formulan preferentemente de manera participativa; es decir, se recomienda que sean los responsables de alcanzar esos objetivos quienes establezcan los resultados que van a alcanzar de manera conjunta.

[11] Íbid. David, F. R., p. 158.

El simple hecho de que el personal clave de la organización se reúna para trabajar en puntos de acuerdo, junto con la sinergia a la que se someten, aporta beneficios invaluables a la organización, tales como serían algunos tan sencillos que llevan a:

- Que el personal se conozca.
- Que sepan los de un área qué hacen los de otras y cómo pueden apoyarse.
- Que se evite duplicidad de esfuerzos, recursos e información.
- O bien, que aparezcan nuevos líderes y grupos informarles que se identifican más con su organización.

El método que se podría adoptar para formular los objetivos se integraría por los siguientes pasos:

- Definir un responsable (asesor externo, a un coordinador interno, o un grupo coordinador o un asesor externo con un responsable interno). Es de capital importancia que el responsable de la formulación de objetivos cuente con el apoyo irrestricto de la autoridad máxima de la organización.
- Definir quiénes serán los participantes en este proceso. En principio se recomienda que se integren los altos directivos y el personal clave de los procesos y áreas funcionales.
- Dar a conocer al grupo la visión institucional, por lo que se refiere a principios, prioridades y objetivos de largo alcance. Recuérdese que los dueños, fundadores y la alta dirección tienen sus preferencias por ciertos valores morales y por algunos indicadores de beneficios y crecimiento.
- Disponer de información referente al:

  – Giro o actividad principal de la organización
  – Visión
  – Misión
  – Entorno externo
  – Medio ambiente interno
  – Recursos, capacidades, y competencias

- Definir las áreas clave para resultados (ACR); es decir, las áreas que serán responsables de alcanzar los objetivos.
- Formular de manera consensada los objetivos que corresponden a cada área. Para este paso se recomendaría:

  – Formar subgrupos interfuncionales.
  – Exponer los aspectos fundamentales sobre el concepto objetivos (de ser el caso).

Continuación

En IBM siempre se han aumentado los gastos de instrucción/entrenamiento y comunicaciones con mayor rapidez que el crecimiento de la compañía.

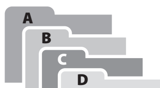
Se tiene que responsabilizar de su gente, tanto si son “reconstruidos” como si no. Cada empleado recibe al año, 40 horas de estudio. En el momento que se nombra a una persona gerente de primera clase, tiene que ir a la escuela durante 30 días.

Si son gerentes de segunda, tercera o cuarta línea tendrán que ir 90 días. Obligamos a la gente a volver al medio de un salón de clases. A diferencia de Willy Loman, no permitimos que nuestra gente se aísle.[12]

[12] Clemens, J. K. y Mayer, D. F. (1990). *El toque clásico.* México: Diana, p. 212.

- Conocer y analizar los objetivos de algunas instituciones, a la luz de su importancia, características, tipos y preguntas que responden (de ser el caso).
- Plantear los objetivos en subgrupos para las ACR y para todas las áreas de la organización.
- Presentar en pleno los objetivos de las áreas formulados por los subgrupos.
- Obtener por consenso la formulación de los objetivos.
- Hacer la redacción final de los objetivos de las áreas.

- Elaborar y presentar el informe al consejo de administración o a la *autoridad superior* para su conocimiento y aprobación.
- Hacer las correcciones pertinentes, en su caso, para su aprobación y ejecución.
- Diseñar las estrategias para su implantación (objeto del siguiente capítulo).
- Controlar y evaluar los resultados (se verá más adelante).
- Efectuar los ajustes correspondientes cuando éstos procedan (se verá más adelante).



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Áreas clave para resultados (ACR)
- Buenas intenciones
- Formulación de objetivos de arriba hacia abajo
- Objetivos a largo alcance
- Objetivos de desempeño (BSC)
- Objetivos estratégicos
- Objetivos financieros
- Proceso para formular estrategias
- Propósito estratégico
- Tipos de objetivos



RESUMEN

- No resulta sencillo pasar de las declaraciones de visión y misión, y del diagnóstico a la formulación de objetivos a largo plazo. Hace falta definir cuáles serán las áreas clave para resultados (ACR)
- Las ACR son categorías de actividades necesarias, que merecen atención para que la empresa pueda realizar sus propósitos. No deben establecerse más de seis ACR.
- En la definición de ACR intervienen cuatro tipos de insumos:
  1) Negocio, visión y misión.
  2) Matrices EFE y EFI.
  3) Recursos, capacidades y competencias.
  4) Principios, prioridades y objetivos institucionales.
- Los administradores siempre deben estar atentos para lograr la mejor conciliación de estos cuatro insumos.
- El proceso de la administración estratégica no es lineal, por lo que el estratega deberá disponer de una mente analítica y creativa para poder concebir escenarios mentales paralelos que se complementen mutuamente.
- Los objetivos a largo plazo son resultados específicos que una organización intenta lograr para cumplir su misión básica. Por lo general cubren un periodo de entre uno y cinco años.
- Se argumenta que no habría que detenerse a pensar tanto en objetivos a largo plazo, puesto que nadie garantiza que dentro de 5, 10 o 15 años se estará haciendo lo que en realidad se planteó.
- Sin embargo, las organizaciones que se plantean objetivo a largo alcance son más exitosas que las que no se los plantean.
- En la formulación de objetivos deben responderse tres preguntas:
  - QUÉ lograr
  - CUÁNDO alcanzarlo
  - CUÁNTO se desea conseguir.

- De no ser así, no serán objetivos, sino sólo buenas intenciones.
- Existe gran diversidad de objetivos que consideran algunas características en común, como podría ser:
  - Tiempo
  - Cobertura
  - Negocio
  - Desempeño
  - Niveles jerárquicos, entre otros.
- Es más recurrente utilizar como criterios al negocio (financieros y estratégicos) y al desempeño (perspectivas financiera, interna de la empresa, innovación y aprendizaje y, cliente).
- El concepto *propósito estratégico* significa objetivo grande, desproporcionado y audaz y sirve como aliciente a empresas con miras elevadas para lograr los resultados que parecen "imposibles".
- Algunos de estos propósitos estratégicos son como gritos de batalla que se expresan como "derrotar a…", "eliminaremos a…", "seremos mejores que…".
- Se plantean objetivos a largo plazo porque son la base para reflejarse en el futuro y porque obligan a los administradores a emprender acciones ahora, con el fin de llegar a niveles de desempeño más adelante.
- Es frecuente formular objetivos por encima de lo que es factible, que por lo general no se alcanzan, pero sientan las bases para que los administradores y empleados se den cuenta que lo que parece imposible, se vuelve posible con el esfuerzo y la confianza de todos, como en el caso de General Electric.
- Los objetivos se formulan para todas las áreas de la organización. Los objetivos a largo alcance marcan la pauta y el proceso que se lleva a cabo es de arriba hacia abajo.
- Cuando se plantean objetivos de abajo hacia arriba, por lo general, tienen poco éxito y es una señal de ausencia de liderazgo estratégico por parte de los altos ejecutivos.
- Se recomienda que el proceso para formular objetivos se haga de manera participativa, con ejecutivos y personal clave de las áreas funcionales y de los procesos, siguiendo un método que tenga un responsable, con todo el apoyo de la máxima autoridad de la organización.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. Dibuje el proceso de la administración estratégica y ubique el lugar que ocupan las áreas clave para resultados (ACR) y los objetivos a largo plazo.
2. ¿Cómo se define el concepto áreas clave para resultados (ACR) y qué importancia tienen dentro de la administración estratégica?
3. Describa los cuatro insumos más importantes para poder definir las ACR y haga una discusión de cómo se dan las relaciones entre esos insumos.
4. ¿Qué son los objetivos a largo plazo? ¿A qué responden?
5. ¿Existe alguna diferencia con el concepto objetivos a largo alcance?
6. ¿Cuál es su opinión respecto a que no se deben plantear objetivos a largo plazo, porque a largo plazo todos estaremos muertos?
7. ¿Por qué empresas que se formulan objetivos a largo plazo, son más exitosas que las empresas que no se los formulan?
8. Elabore una reseña que muestre la relación que existe entre la definición del negocio, visión, misión, diagnóstico y ACR para formular objetivos a largo plazo.
9. ¿Cuáles son los criterios más recurrentes para clasificar los objetivos?
10. De la tipología de objetivos, ¿cuál o cuáles categorías se emplean más y por qué?
11. Defina el concepto, propósito estratégico, ¿por qué es importante?, ¿qué empresas lo utilizan y cuáles son algunos resultados que usted podría presentar?
12. ¿Por qué se deben plantear objetivos a largo plazo? Argumente su respuesta.
13. ¿A qué nivel se formulan los objetivos?, ¿por qué se recomienda que los objetivos se formulen de arriba hacia abajo?
14. ¿Qué se puede inferir cuando los objetivos se plantean de abajo hacia arriba?
15. Describa el proceso para formular objetivos, ¿qué beneficios tiene el que los objetivos se planteen de manera participativa?

ESTUDIO DE CASO

Producción del avión Boeing 787 Dreamliner[13]

El Boeing 787 Dreamliner lleva un retraso de seis meses en su producción debido a la tercerización. Al principio la empresa calculó que el mayor esfuerzo estaría en perfeccionar el proceso para cubrir la nave con plástico de fibra de carbón, en lugar de aluminio. No captó que se trataba de producir el primer jet en los 90 años de historia de Boeing Co. diseñado principalmente por otras empresas.

Para reducir el costo en torno a los $10 000 millones de dólares que implicaría el desarrollo del nuevo avión, Boing autorizó a un equipo de proveedores para que diseñara y construyera partes importantes de la aeronave, las cuales luego ensambla en su planta de Seattle. Sin embargo, la terciarización de tanta responsabilidad resultó ser mucho más difícil de lo anticipado. Para muestra véase el siguiente cuadro donde se presentan partes y componentes del avión que son producidas por múltiples empresas de distintos países.

Los problemas con los proveedores abarcan desde malentendidos idiomáticos hasta los obstáculos que se presentaban cuando los propios proveedores tercerizaban una parte del trabajo.

Una empresa italiana tuvo que esperar meses para lograr la aprobación de las autoridades para construir una planta para ensamblar fuselajes. El atraso de los proveedores fue tanto que al primer Dreamliner que apareció en la fábrica de Boing le faltaban miles de partes, admite el fabricante.

Actualmente el atraso es de seis meses y está en riesgo la meta de entrega de 109 aviones para finales de 2009. En lugar de estar en la fase avanzada de vuelos de prueba,

CUADRO 1. Firmas de todo el mundo fabrican partes del Boeing 787

Parte del Boeing 787 Dreamliner	Empresa que lo produce	País de origen de la empresa
Alerones delanteros fijos y móviles	Spirit	Estados Unidos de América
Ala	Mitsubishi	Japón
Punta del ala	KAL-ASD	Corea del Sur
Alerones traseros móviles	Boeing	Australia
Fuselaje delantero	Spirit	Estados Unidos de América
Fuselaje delantero II	Kawasaki	Japón
Fuselaje central	Alenia	Italia
Fuselaje trasero	Vought	Estados Unidos de América
Estabilización horizontal	Alenia	Italia
Puerta de entrada pasajeros	Latecoere	Francia
Puertas de acceso a carga	Saab	Suecia
Tren de aterrizaje	Messier-Dowty	Reino Unido
Turbinas	Rolls-Royce General Electric	Reino Unido Estados Unidos de América
Cascos de turbinas	Goodrich	Estados Unidos de América
Puertas del tren de aterrizaje	Boeing	Canadá
Caja del centro del ala	Fuji	Japón
Tren de aterrizaje principal	Kawasaki	Japón
Alerón trasero	Boeing	Estados Unidos de América

[13] Lunsford, J. L. (07 dic. 2007). Los problemas con los proveedores atrasan el despegue del nuevo avión de Boeing. *Reforma-The Wall Street Journal Americas, Negocios*, p. 8.

apenas empiezan a volar los primeros aviones, mientras Boing ayuda a resolver los problemas de sus proveedores.

Los pasos en falso subrayan los riesgos y límites de la tercirización, en especial en el caso de un avión nuevo, la máquina más compleja que se puede producir en forma masiva.

Las lecciones que Boeing está aprendiendo a golpes podrían terminar ayudando al competidor Airbus. El fabricante europeo de aviones, una filial de European Aeronautic Defense & Space Co., ha informado que planea usar un modelo similar de proveedores globales en la construcción de un avión que debería estar listo en unos cinco años.

Boeing sobreestimó la capacidad de sus proveedores para hacer tareas que sus propios diseñadores e ingenieros dominan con los ojos cerrados después de pasar décadas fabricando aviones.

Los gerentes de programa pensaron que supervisaban adecuadamente a los proveedores, pero descubrieron que la compañía desconocía muchos detalles.

- El 787 ha tenido gran aceptación entre las aerolíneas.
- Boing acumuló 762 pedidos por parte de 52 operadores para el avión, que tiene capacidad para transportar entre 225 y 300 pasajeros.
- La combinación de materiales más livianos y motores que ahorran combustible resultarán, según los cálculos, en aviones que serán 20% más baratos de volar y un tercio más baratos de mantener que las naves más antiguas.

Boeing afirma que se han agotado los pedidos hasta casi 2014, por lo que es vital que el avión entre en la fase de producción sin nuevos retrasos.

El fabricante estadounidense se había fijado como objetivo demorar cuatro años en llevar el avión al mercado, dos años menos de lo habitual. Para responder a los cuellos de botella, Boeing trasladó a docenas y cientos de sus empleados para atacar problemas en plantas de Italia, Japón y Carolina del Sur. Boeing informó en el mes de septiembre que había reservado $2 000 millones de dólares en fondos adicionales para investigación y desarrollo para cubrir los crecientes costos relacionados a los retrasos.

Bajo el plan, se suponía que los proveedores enviarían secciones de fuselajes completas, con el cableado y los sistemas ya incorporados a las plantas de Boing, donde serían ensambladas en unos tres días. Los métodos de producción actuales pueden estancar a un avión del tamaño del Dreamliner en el área de ensamblaje final al menos por un mes. Pero, muchos de estos proveedores, en lugar de usar sus propios ingenieros para hacer el diseño, lo tercerizaron a compañías incluso más pequeñas. Boeing dice que nunca tuvo la intención de que sus proveedores tercerizaran tareas clave pero que, en su momento, la situación parecía manejable.

Scott Carson, responsable de la división de aviones comerciales de Boeing, dice que los ejecutivos de la empresa creen que aún es posible cumplir el objetivo. Así, rechaza de plano la idea de que la situación mejoraría si la producción aumentara de forma más paulatina.

No podría soportar el dolor de tener que decirle a un cliente que las cosas van a empeorar para él, sólo para hacerme la vida más fácil.

Instrucciones para el estudio de caso

1. Suponga usted que ha sido contratado por la empresa Boeing Co., como consultor externo, para apoyar en la solución de los problemas que se están presentando en la fabricación del avión Boeing 787 Dreamliner. Para esto, usted tendrá que presentar un informe que incluya lo siguiente:
   a) Determinación de las áreas clave para resultados (ACR). Usted tendrá que definir cuáles son las ACR, con los procesos, funciones y actividades de los cuáles son responsables. Recuerde que en la producción del Boeing 787 participan, al menos, nueve países y 14 empresas diferentes que producen partes importantes del avión. La empresa tercerizó muchos procesos y funciones a distintos proveedores, pero los proveedores a su vez tercerizaron procesos y funciones a empresas incluso más pequeñas, cuando Boing cuenta con diseñadores e ingenieros expertos en la fabricación de aviones.
   b) Definir objetivos que correspondan a cada ACR. Considere que son 18 partes relevantes del avión que se han tercerizado y que corresponden a componentes importantes del avión que incluyen: alerones y alas, fuselaje, puertas, tren de aterrizaje, turbinas, cascos de turbinas y estabilizadores.
   c) Establecer un calendario de entrega con actividades indicadas y responsables.
2. Presente adjunto al informe un estudio que contenga HECHOS, PROBLEMAS Y SOLUCIONES que se pueda desprender del caso, “Producción del avión Boeing 787 Dreamliner”.

Actividad II: definición de las ACR y de objetivos de largo plazo

- De la empresa que ya seleccionó para aplicar el proceso de la administración estratégica, o de su escuela, presente el cuarto avance que tendría el siguiente contenido:
  a) Áreas clave para resultados (ACR) que consideren los insumos que en este capítulo se han presentado (negocio, visión, misión, EFE, EFI, recursos, objetivos institucionales).
  b) Objetivos a largo plazo, siga al menos, de manera hipotética el proceso para formular objetivos. Es importante que al participante (del curso) le sea evidente qué son y cómo se formulan los objetivos a largo plazo en lo que se refiere al tiempo y a los niveles jerárquicos de la organización.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

El buscavidas[14]

Kyne P.

Es la historia de un ex soldado de nombre William Peck mutilado de la mano y pierna izquierda, a quien el señor Ricks, dueño de un gran consorcio internacional maderero le encarga conseguir un jarrón azul para obsequiar a una amistad. Peck después de muchas penurias logró un trabajo en el aserradero como vendedor de madera de segunda.

En cierta ocasión el señor Ricks, le encarga al señor Skinner, gerente de ventas y jefe inmediato de Peck, que le haga un favor, a lo cual se muestra indispuesto; por lo que Peck se ofrece a hacerle el favor al señor Ricks.

El señor Ricks, le indicó a Peck, que necesitaba que él hiciera personalmente la adquisición de un jarrón azul en una tienda de la calle Sutter. El jarrón no era muy caro, estaba seguro que él podía pagarlo, agregó que era el regalo ideal para una gran amistad que tenía uno similar y deseaba formar el par, el señor Ricks, además le indicó que salía esa misma noche por ferrocarril a un poblado lejano para ir al aniversario de bodas precisamente de esa amistad y le daría el obsequio, lo esperaba a la 7:55 en el carro 7, por último le indica: "Es importante me hagas ese favor".

Después de terminar la reunión con su jefe inmediato, Peck se dirigió a la dirección indicada pero estaba equivocada, trató de localizar al señor Ricks pero estaba ausente. Encuentra la tienda en un lugar muy retirado al indicado con un letrero que decía: "B. Cohen's, Tienda de arte", llamó a todos los Cohen's de la ciudad y poblaciones cercanas hasta que localizó al propietario de la tienda, éste lo remitió con su jefe de vendedores.

El jefe de vendedores se encontraba en un club campestre cuyo nombre era desconocido por sus familiares, después de hacer múltiples llamados a todos los clubes campestres del rumbo no pudo encontrar al vendedor. Vio su reloj, en esos momentos salía el tren, pensó romper el vidrio de la vitrina para obtener el jarrón, pero desistió al pensar que infringía el reglamento y había un policía cerca, en ese momento ya la pierna mutilada y el muñón de la mano le dolían, pero le dolía más la derrota por estar a punto de fallarle a su jefe.

Se levantó y volvió a llamar al jefe de vendedores de la tienda de arte que ya había llegado, lo convenció y fue a la tienda acompañado de un policía. Al preguntar el precio e informa que costaba 2,000 dólares.

¡Era el último golpe! En su bolsa sólo quedaban 20 dólares, intentó pagarle con un cheque que no aceptó. Llamó al señor Skinner, quien no sólo le negó la mínima ayuda, sino que le expresó que el señor Ricks no aprobaría la compra del jarrón a ese precio por lo que sería mejor que se olvidara del asunto. Lo mismo le sucedió con otros compañeros a quienes solicitó ayuda. No dándose por vencido se le ocurrió dejar una joya personal que tenía en su equipaje como garantía.

Aceptada la transacción, empacó el jarrón y fue a pedirle a un amigo piloto el traslado a donde pudieran alcanzar el ferrocarril, incluso improvisó una antorcha con papel periódico para que se detuviera el tren. Después de una larga discusión con el conductor del tren por fin pudo llegar al gabinete del señor Ricks, y no sin cierto orgullo, le entregó el jarrón azul.

(Continúa)

[14] Kyne, P. (2002). *El Buscavidas*. España: Algaba.

(Continuación)

El señor Ricks muy admirado lo felicita y le informa que era una prueba para conocer sus cualidades, había sido todo planeado, había mandado cambiar los letreros de la tienda, dieron instrucciones de no dar informes, colocaron a un policía e incluso lo habían hecho conseguir dos mil dólares; sin embargo, cumple:

[…] él entrega el jarrón azul –William Peck se enoja y le dice que esa broma lo hacía sentir mal, él hizo todo porque había sido entrenado para no dejar órdenes sin obedecer. Esto lo aprendió de su brigadier que tenía un lema "debe hacerse", una persona con un espíritu indomable que no aceptaba excusas para el desempeño de cualquier tarea que "debía hacerse".

El Sr. Ricks le dijo:

[…] Todo ha sido muy difícil, pero tenía un trabajo para ti y necesitaba hacer muchas cosas antes de encargarte esta misión, el jarrón azul es la prueba superada de un hombre que no admite obstáculos, pensé que tú me entregarías un jarrón de dos mil dólares, pero en realidad conseguiste un empleo de 20,000 dólares como gerente de una de mis sucursales en Shanghai, que necesita resolver algunos problemas. Cada vez que necesito seleccionar a alguien en esta posición, le doy al candidato la prueba del jarrón azul.

Y agregó:

Ahora cuéntame ¿cómo tuviste valor para respaldarme en la compra de un jarrón de dos mil dólares?, ¿no te diste cuenta que es absurdo y que yo podría no haber aceptado esa transacción?.

Seguramente no, responde Peck y continúa:

Usted es responsable de los actos de su servidor. Usted es un verdadero jefe y nunca dejaría de apoyar mi acción. Usted me dijo lo que debía hacer.

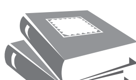
Para finalizar le indica el señor Ricks que le regalaba el jarrón, que él no iba a ningún aniversario y sólo se dirigía a jugar golf.

¿Juegas golf? ¡Oh! Perdóname se me olvidaba de la falta de tu brazo izquierdo, agrega, y Peck le responde: señor Ricks, nunca he tratado de jugar golf con una mano pero, ¡debe hacerse!

Instrucciones

Elabore un reporte en dos cuartillas de contenga:

- Puntos o ideas que usted considere son importantes
- Analogías o metáforas de su vida relacionadas con la lectura
- Crítica constructiva al autor
- Su opinión.



BIBLIOGRAFÍA

1. Hitt, M. A., Ireeland, R. D. y Hoskisson, R.E. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización* (5a. ed.). México: Thompson: pp. Cx y Cxi.
2. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a Ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 177.
3. Pelton, L. E., Strutton, D. y Lumpkin, J. R. (2005). *Canales de marketing y distribución comercial* (2a ed.). México: Mac Graw-Hill, p. 519.
4. Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future.* Boston: Harvard Business Scholl Press.
5. Mobley, W. H. (jul. 1997). `Where have all de golfers gone?´ *Personal Journal*, p. 339.
6. Thompson, A. y Strickland, A. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, p. 43.
7. House, Ch. y Prince, R. (ene-feb. 1991). The return map: Tracking product teams, *Harvard Business Review, 1*, p. 93. Citado en Thompson, p. 43.
8. Kaplan, R. y Norton, D. (2007). Las medidas del éxito. El Balanced Scorecard: Medidas que impulsan el desempeño (publicado originalmente en 1992). *Harvard Business Review, Edición Extraordinaria*. pp. 4-13.
9. Íbid., Thompson, A. y Strickland, A. III, pp. 45-47.
10. Miller, A. (1981). *Arthur Miller's Collected plays,* vol. 2. New York: Viking Press.
11. Íbid. David, F.R., p. 158.
12. Clemens, J. K. y Mayer, D. F. (1990). *El toque clásico.* México: Diana, p. 212.
13. Lunsford, J. L. (07 dic. 2007). Los problemas con los proveedores atrasan el despegue del nuevo avión de Boeing. *Reforma-The Wall Street Journal Americas, Negocios*, p. 8.
14. Kyne, P. (2002). *El Buscavidas.* España: Algaba.

Capítulo

5

Áreas clave para resultados (ACR) Estrategias-Categorías



CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo, el alumno será capaz de:

- Comprender por qué las estrategias se deben concebir junto con los objetivos y considerando además las áreas clave para resultados (ACR)
- Explicar los fundamentos del concepto estrategias como: definiciones, propósitos, niveles, elementos, criterios, entre otros.
- Aplicar los fundamentos del concepto estrategias convenientemente en la elaboración de la planeación estratégica
- Conocer y practicar los 10 mandamientos del diseño exitoso de las estrategias.
- Seleccionar las estrategias más apropiadas para una organización, dependiendo de la situación en que se encuentre.
- Entender la tipología tan extensa que existe de las estrategias y saber cómo alcanzar los objetivos, según los propósitos estratégicos que haya trazado la organización.
- Adentrarse en la comprensión de las estrategias que demanda un actual mundo globalizado, por lo que se refiere a la internet y, en general, a la tecnología de la alta información.
- Explicar por qué el diseño de estrategias es tan importante y sigue el mismo camino, tanto en las organizaciones lucrativas como en las no lucrativas y gubernamentales.

Mapa conceptual



Las nueve variedades de terreno

El arte de la guerra,
Sun tzu, capítulo 11, Las nueve variedades de terreno.

CUADRO II.5.1. Categorías de terreno

Terreno	Se considera	Se recomienda	Situación	Estrategia
Disperso (de dispersión)	Un señor lucha en su propio terreno	No pelear	Tropas menos unidas	Unificar la determinación del ejército
Fronterizo	Se penetra en territorio hostil pero no a gran distancia	No detenerse	No se avanza mucho	Mantener unidas las fuerzas
Clave	Igual ventaja para el enemigo y para nosotros	No ataque si el enemigo lo ha ocupado primero	Igualdad de condiciones	Apurar a los soldados que conforman la retaguardia
Abierto (de comunicación)	Accesible para ambas partes	No permitir que se bloquee la comunicación	Distintos accesos	Prestar mayor atención a la defensa
Focal (de convergencia)	Contiguo a tres estados. Hay que controlarlo primero	Formar alianzas con los estados vecinos	Existen vías de comunicación en los cuatro lados	Consolidar las alianzas
Peligroso (hostil)	Se entra en territorio hostil, a grandes distancias, lejos de ciudades y pueblos	Reunirse para saquear	Las tropas están más unidas	Asegurar el flujo constante de provisiones
Difícil	Se dificulta cruzar por bosques, montañas, pantanos, ciénegas	Seguir adelante	Lo cruza un ejército disciplinado	Avanzar con empeño
Rodeado (cercado)	Acceso estrecho y difícil retirada. Pocos hombres nos pueden vencer	Recurrir a estrategias	Fuerzas enemigas atrás y pasajes estrechos al frente	Bloquear los puntos de entrada y salida
Apremiante (mortal)	Se puede evitar la aniquilación mediante una pelea desesperada e inmediata	Pelear con valentía	No existe lugar para refugiarse	Dejar claro a la tropa que no hay oportunidad de sobrevivir

- ¿Cómo enfrento a un enemigo bien organizado que está a punto de atacarme?
- Tome algo que él aprecia y obedecerá a sus deseos.
- Coloque a sus soldados en una posición desde donde no haya escapatoria y preferirán morir antes que desertar.
- Prohíba prácticas supersticiosas y elimine los rumores.
- Establezca las tareas de las tropas sin revelar sus propósitos.



Citas memorables

[…] la estrategia es más que una ciencia: es la aplicación del conocimiento a la vida práctica, el desarrollo de pensamientos capaces de modificar la idea rectora original, a la luz de situaciones siempre variables; es el arte de actuar bajo la presión de las más difíciles condiciones.

Helmuth von Moltke (1800-1891).

Si confías en tu seguridad y no piensas en el peligro; si no sabes estar suficientemente alerta a la llegada de los enemigos, serán como el gorrión que anida en un toldo o el pez que nada en un caldero: no terminarás el día.

Chuko Liang (181-234 d. C.).

Nunca leí tratados de estrategias […] Cuando peleamos, no llevamos libros con nosotros.

Mao-Tse-Tung (1893-1976).

Introducción

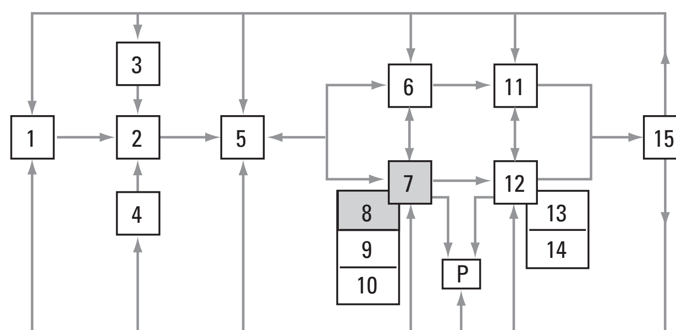


FIGURA II.5.1. Esquema del proceso de administración estratégica para ubicar el capítulo, los bloques y el tema (parte II, capítulo 5, bloques 7 y 8: Estrategias y categorías de estrategias).

En este capítulo se trata uno de los temas centrales de la administración estratégica, las estrategias, concepto considerado como una palabra *cohete* que ha dado lugar a que se escriban millones de libros teniendo esta palabra como eje central. Se escribe y se pronuncia con la intención de expresar algo importante, sin que muchas veces los interlocutores conozcan el verdadero significado del vocablo.

Siguiendo la secuencia de los bloques 1, 2,…, el 7 cierra la primera etapa de la administración estratégica que se conoce como *formulación de la estrategia* o *etapa de la planeación*, que generalmente se elabora en oficinas y por personas que tienen un perfil intelectual, abocadas a la reflexión y al análisis, características muy distintas de quienes se van a responsabilizar de la segunda etapa, como se verá más adelante: *la implantación*.

Se abordan dos bloques referidos al mismo tema, con el propósito de intentar hacer más didáctica la presentación. Abarca la parte de los *conceptos fundamentales* del tema estrategias (7), y por su importancia, se trata por separado lo referente a las *categorías de estrategias* (8).

ACR, objetivos y estrategias

No hay que perder de vista que el tema de *estrategias* no puede abordarse de manera aislada o independiente en el proceso de la *administración estratégica*. Se encuentra relacionado con los bloques del esquema, pero de una manera más estrecha con los objetivos (6) y las ACR (5).

Desde el momento que se concibe la constitución de una organización, el pensamiento debe estar en la manera cómo crecerá, se desarrollará, se consolidará y desaparecerá. Es así, que desde un principio, el estratega avezado tiene en su mente los fines que persigue (objetivos) y la forma en cómo los logrará (estrategias). Más aún, no piensa primero cuáles serán los objetivos y después las estrategias para conseguirlo, sino que ambos están simultáneamente en su mente de manera simbiótica, como la orquídea y la planta que la alimenta.

El concepto estrategia

El concepto estrategia es inherente al proceso que se sigue para tener incidencia en el futuro. En este recorrido salta a la vista el uso de estrategias para alcanzar lo que se desea; es decir, los objetivos.

En efecto, la planeación empírica, la planeación a largo plazo, la planeación estratégica, la administración global o cualquier otro diseño de proceso de planeación, incorporan el término estrategias con diferentes acepciones pero refiriéndose a lo mismo.

La palabra estrategia procede de la antigua palabra griega *strategos*, que significa literalmente el *jefe del ejército*. La estrategia era en este sentido el arte del generalato, de la dirección del

esfuerzo bélico entero, decidiendo qué formaciones desplegar, en qué terreno combatir, qué maniobras usar para lograr la victoria.[1]

Robert Greene y Joost Elffers, autores de la obra titulada, *Las 33 estrategias de la guerra*, dicen que:

> Aunque la palabra estrategia es de origen griego, el concepto aparece en todas las culturas, en todos los periodos y en todos los manuales de guerra. El contrataque, la maniobra de flaqueo o envolvimiento y las artes del engaño son comunes en los ejércitos de Genghis Khan, Napoleón y el rey Zulú Shaka, pero que quizá el mayor estratega de todos sea Sun tzu, autor del antiguo clásico chino titulado *El arte de la guerra*.

Pero la palabra estrategia, con el significado que se le asigna, no sólo es utilizada en la guerra sino que se aplica mucho en hechos históricos que lo avalan, en la política (Margaret Thatcher), en la cultura (Alfred Hitchcock), en las matemáticas (Bertrand Russell), en los deportes (Muhammad Ali) o en los negocios (John D. Rockefeller). Razón por la cual el lenguaje militar pasa al lenguaje de los civiles para referirse también a todas las acciones u omisiones que es necesario llevar a cabo con objeto de alcanzar lo deseado.

Los administradores señalan que hay que fijar las mejores estrategias para poder superar a los competidores o alcanzar la preferencia de los clientes, los ingenieros civiles manejan que con buenas estrategias terminarán en tiempo y forma sus obras, los religiosos están seguros que el adoctrinamiento por convicción es consecuencia de las estrategias seguidas, y en general las personas saben que llegarán a ser felices siempre y cuando sigan el camino correcto (las estrategias adecuadas).

Propósitos para formular estrategias

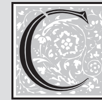
Las estrategias se formulan, en primera instancia, para lograr los objetivos y consiste en aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la organización en el entorno competitivo.[2] Los mismos, Gary Hamel y C. P. Prahalad, mencionan que:

> Hay quienes argumentan que el objetivo de la estrategia proporciona a los empleados la única meta que merece su esfuerzo y su compromiso personales: desplazar a los mejores o seguir siendo los mejores del mundo.[3]

[1] Greene, R. y Elffers, J. (2007). *Las 33 estrategias de la guerra.* México: Océano, p. 24.

[2] Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent, *Harvard Business Review, 67(3),* pp. 63-76.

[3] Íbid., Hamel, G. y Prahalad, C. K., p. 23.


ápsula cultural

Pasaje de la Iliada[4]

En consecuencia, hijo mío, elabora tu estrategia a fin que las recompensas no esquiven tu puño. La estrategia produce un mejor leñador que la fuerza. Mantiene en curso el navío del piloto cuando el viento sopla sobre el mar azul. Y vence carreras por los aurigas. Un cochero imprudente confía en sus caballos y su carro, y gira en una u otra dirección, sobre la marcha, sin tirar de la rienda a sus corceles. Pero el que sabe triunfar con caballos de menor valía, fija el ojo en el mástil y da más ceñidas vueltas, y mantiene desde el principio, con firme mano, tensas las riendas, mientras observa al puntero.

[4] Homero ( ). *La Iliada.*

ápsula ilustrativa

La guerra dirigida[5]

La guerra, o cualquier tipo de conflicto, se libra y gana mediante la estrategia. Concibe la estrategia como una serie de líneas y flechas que apuntan a una meta:

[...] llevarte a cierto punto en el mundo, ayudarte a atacar un problema en tu camino, saber cómo rodear y destruir a tu rival. Antes de dirigir esas flechas a tus rivales; sin embargo, debes dirigirlas a ti mismo.

Tu mente es el punto de partida de toda guerra y toda estrategia. Una mente fácilmente agobiada por la emoción, enraizada en el pasado en vez del presente y que no puede ver el mundo con claridad y rapidez producirá estrategias que siempre errarán el tiro. Para ser un verdadero estratega debes dar tres pasos.

- Primero, toma conciencia de las debilidades y trastornos que pueden aquejar tu mente y embotar tus facultades estratégicas.
- Segundo, declárate la guerra a ti mismo para obligarte a avanzar.
- Tercero, libra una inclemente y continua batalla con los enemigos dentro de ti aplicando ciertas estrategias.

5 Íbid., Greene, R. y Effers, J. p.31.

En consecuencia, las estrategias forman parte del aliento y la entereza de los trabajadores para hacer tareas que valen la pena, porque tienen un propósito relacionado, incluso, con la condición humana en cuanto que se trata de ir más allá de la sobrevivencia; es decir, se trata de ser superiores a los demás para mejorar lo que hacen los mejores. La especie humana si se estanca retrocede por periodos determinados o simplemente se extinguirá.

Entonces, el objetivos de la estrategia queda claramente establecido cuando las empresas creen fervientemente en el producto o servicio de su empresa o cuando se concentran en la capacidad de su compañía para alcanzar un desempeño mejor que el de los competidores.[6] Algunos ejemplos que ilustran este argumento se expresan en el cuadro II.5.2.

CUADRO II.5.2. Ejemplos de empresas y propósitos de su estrategia

Empresa	Propósito de la empresa
Unilever	Convertir a *Dove* en una megamarca; es decir, hacer que este jabón sea en el sector de los productos de aseo personal, lo que Coca Cola es para los refrescos.
Procter & Gramble	En sus manos no estaba sólo otro jabón *Ivory*, sino una nueva criatura con un gran futuro.[7]
Caterpillar	Excelente red de servicios y suministros que le permite transportar y servir equipo para construcciones en todo el mundo con costo muy bajo.[8]
Coca Cola	Ventaja permanente por la marca. La competencia no puede imitar ni encontrar un sustituto para esta marca.
3 M	Diversificación ventajosa. Aprovecha una capacidad que a los competidores les resulta muy difícil imitar: Su cultura innovadora y su organización empresarial.

Aunque habrá que mencionar que no basta con que la empresa conozca el objetivo de su estrategia. El buen desempeño exige que también conozcan lo que están haciendo sus competidores. Véase el caso de Unilever y Procter & Gamble, donde ambas empresas piensan que un jabón puede ser el éxito de su estrategia. Ambas deben conocer los planes de su respectivo rival. El buen resultado de la estrategia de una empresa también puede estar fincado en el conocimiento agudo y profundo del objetivo de la estrategia de los clientes, los proveedores, los socios y los competidores.[9]

6 Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskinsson, R. E. (2004). *Administración estratégica. Competividad y conceptos de globalización* (5a. ed.). México: Thompson, p. 23

7 Advertising Age (editores) (1990). *P&G 150 años de éxito en marketing*. Colombia: Norma, p. 10.

8 Markides, C. C. (2000). *En la estrategia está el éxito.* Colombia: Norma, pp. 137-138.

9 Hitt, M. A., Park, D., Hardee, C. y Tyler, B. B. (1995). Understanding strategic intent in the global marketplace. *Academy of Management Executive, 35(3)*, pp. 34-42.

Niveles en los que se formulan las estrategias[10]

Las estrategias se formulan en todos los niveles de la organización y el proceso de crear la estrategia tiene que originarse más de arriba hacia abajo (como los objetivos a largo plazo) que de abajo hacia arriba. Los administradores de nivel inferior no pueden crear una buena estrategia sino comprenden el rumbo a largo plazo y las estrategias de nivel superior de la empresa.

Este criterio es igualmente aplicable cuando se trata, tanto de empresas corporativas, como cuando se trata de una unidad estratégica de negocio que tienen los niveles que se presentan en la figura II.5.2.

FIGURA II.5.2. Niveles jerárquicos de empresas corporativas y de un solo negocio

Empresa corporativa	Unidad estratégica de negocio
Corporativo: Dirección corporativa	Negocio: Dirección General
División: Dirección de una División	Función: Gerencia de Función
Función: Gerencia Funcional	Operación: Gerencia de operación y/o supervisión
Operación: Gerencia de Operación	

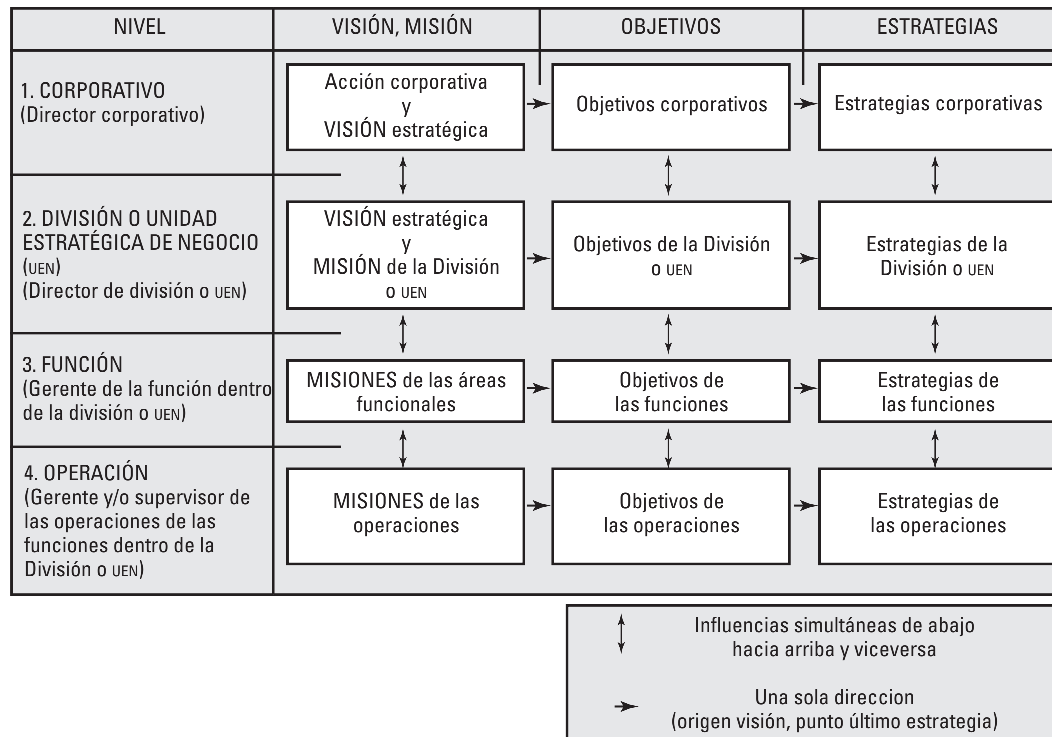


FIGURA II.5.3. Relación entre niveles jerárquicos, visión, misión, objetivos y estrategias.

[10] Thompson, A. A. y Strickland, A. J. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, pp. 59-61.

ápsula ilustrativa

Use tácticas flexibles[11]

Aun cuando, mostramos a las personas cómo se obtuvo la victoria usando tácticas flexibles de acuerdo con las situaciones cambiantes, éstas no lo comprenden. Las personas conocen todas las tácticas mediante las cuales logramos la victoria, pero no saben cómo fueron aplicadas en la situación que permitió derrotar al enemigo. Por ello, no se gana ninguna victoria del mismo modo que otra. Las tácticas cambian de maneras infinitas para adaptarse a los cambios en las circunstancias.

Las leyes de las operaciones militares son como el agua. El agua *tiene la tendencia de* fluir desde las alturas hacia las tierras bajas. La ley de las operaciones exitosas es eludir las fuerzas del enemigo y golpear su debilidad. El agua cambia su curso de acuerdo con los contornos de la tierra. El soldado trabaja su victoria de acuerdo con la situación del enemigo.

Por tanto, no hay posturas fijas ni tácticas constantes en la guerra. Puede decirse que quien modifica sus tácticas de acuerdo con la situación del enemigo y por ello tiene éxito en ganar es divino. De los cinco elementos, ninguno predomina siempre; de las cuatro estaciones, ninguna dura para siempre; de los días, algunos son más largos y otros más cortos; y de la Luna, a veces es creciente y otras veces menguante.

[11] Sun tzu (2005). *El arte de la guerra*. Presentado en Gerald A. Michaelson y Steve W. Michaelson, Sun tzu. *Estrategias para ventas*. México: Mc Graw-Hill Interamericana, Libro 2, cap. 6, pp. 186-187.

Corresponde a los gerentes de función y de operación establecer los objetivos de desempeño y crear acciones estratégicas que apoyen la consecución de los objetivos de negocios y hagan que la estrategia de negocios sea eficaz.

Una empresa (corporativa o no) mientras más grande sea y/o mientras más dispersas geográficamente estén sus unidades y subsidiarias, más tediosa y frustrante será la tarea de armonizar los objetivos y las estrategias parte por parte y nivel por nivel, por lo que es frecuente que las áreas entren en conflicto porque muchas veces los gerentes y algunos directores están más ocupados en resaltar sus respectivas áreas y su persona, que en seguir los lineamientos institucionales y apoyar el desempeño de otras áreas. En la figura II.5.3 se muestra la relación que existe entre los niveles jerárquicos y la misión, visión, objetivos y estrategias.

La figura II.5.3 muestra que no existe algún concepto desvinculado. La visión es el origen y la estrategia el punto último. Al final viene la ejecución de las acciones concretas que se desprenden de las estrategias y se llevan a cabo en el nivel operativo.

Es notorio que existen influencias (verticales) en dos sentidos entre los negocios relacionados de una compañía diversificada y entre los procesos, funcionales y operaciones relacionados dentro de una división o unidad estratégica de negocio (UEN). Mientras la coordinación se lleve a cabo rigurosamente, más efectivas serán las protecciones contra las unidades de la organización que se desvíen del curso estratégico planeado para la empresa.

Elementos determinantes para plantear estrategias[12]

No existe una manera única y efectiva que lleve a definir cuáles son los factores que determinan la formulación de estrategias, puesto que existen muchas consideraciones sobre las circunstancias que forman parte de su creación. Las relaciones y la interacción que se dan entre los factores, así como la influencia entre unos sobre otros son sumamente cambiantes, de tal suerte que resulta difícil imitar con éxito las estrategias de los rivales, porque su aplicación resulta de las circunstancias.

No obstante, el estratega debe ponerse un punto de referencia para poder determinar lo que serán sus estrategias, y este punto de referencia pueden ser los factores situacionales, tanto externos como internos más importantes, que se componen a su vez en seis elementos.

[12] Íbid., Thompson, A. A. y Strickland, A. J. III, pp. 60-66.

Factores externos

1. Oportunidades y amenazas:

   Las estrategias deben tener como finalidad aprovechar sus mejores oportunidades de crecimiento, en especial las que consideran la competitividad para ser más rentables. También deben proporcionar defensa contra las amenazas; es decir, que las estrategias se crean agresivas para aprovechar las oportunidades y defensivas con el fin de proteger la posición competitiva.

2. Condiciones de la industria y la competencia:

   Las estrategias se deben ajustar a la naturaleza y combinación de factores competitivos que están en juego como el precio, calidad del producto, características de desempeño, servicio, garantías, asistencia técnica, entre otras. No olvidar que las nuevas medidas de las empresas rivales, los cambios de la economía de precio-costo-utilidad de la industria, las necesidades y expectativas del consumidor, y los avances tecnológicos a menudo alteran las condiciones para el éxito e imponen reconsideraciones a las estrategias.

3. Consideraciones de los factores sociales, políticos y de la ciudadanía:

   Las organizaciones se deben a una comunidad y ésta a su vez a una sociedad, por lo que una empresa puede y no puede hacer todo para lograr su estrategia, siempre está restringido por lo que es legal, por lo que cumple con las políticas y requerimientos del gobierno, por lo que se considera que es ético, así como por lo que está de conformidad con las expectativas de la sociedad y con los estándares de una buena comunidad ciudadana. Esto, hace que las empresas moderen o revisen ciertos aspectos de sus estrategias.

   En México, por ejemplo, la reforma del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), hizo que las empresas de comunicación (radio, prensa, televisión, internet) revisaran y modernizaran sus estrategias de competitividad y rentabilidad. Sucederá lo mismo cuando se acuerden y operen las reformas: hacendaria, energética, laboral y educativa. Ni qué decir de las disposiciones globales referentes a la ecología, la ingeniería genómica y las pandemias.

Factores internos

4. Fortalezas y debilidades:

   Una consideración para determinar la estrategia es si la empresa tiene o puede adquirir los recursos, competencias y habilidades necesarios para ejecutar eficientemente la estrategia. Se tienen recursos y competencias valiosas desde el punto de vista estratégico, cuando los rivales no pueden desarrollar capacidades comparables, excepto a un costo elevado y/o un largo plazo. Como regla, la estrategia de una empresa debe basarse en las fortalezas de sus recursos y en lo que sabe hacer bien.

   Grupo Bimbo sabe hacer la mejor distribución de su producto. Cemex sabe adelantarse a los acontecimientos globales, Grupo Carso tiene habilidades para hacer negocios. Es absurdo formar estrategias que no se pueden ejecutar con las capacidades y recursos que la empresa puede reunir, y es irracional definir estrategias cuyo éxito dependa de actividades en que la empresa se desempeña mal o no tiene experiencia para llevarlas a cabo.

5. Ambiciones personales, filosofías de negocios y principios éticos de los administradores:

   Con frecuencia los directivos de las organizaciones definen las estrategias, no de manera desapasionada sino movidas por sus propias visiones de cómo competir y cómo posicionar a la empresa y qué imagen y qué prestigio quieren que tenga la organización, o incluso ellos mismos como personas de negocios. La práctica y la teoría reportan que las ambiciones personales, la filosofía de negocio y la actitud al riesgo de los administradores tienen influencia importante en la estrategia.

En Grupo Carso, los ingresos siempre deben ser mayores a los egresos; en Grupo Bimbo, la unión familiar es un fuerte incentivo; en Wal Mart, lo más importante es que tenga finanzas sanas y abundantes; en Mc Donal's, importa la ubicación y las finanzas.

Los valores morales también modelan la calidad ética de los negocios:

Los administradores con poderosas convicciones éticas se esfuerzan al máximo en que sus empresas observen un estricto código ético; lo contrario arroja resultados desastrosos como fueron los casos de Enron, y World Com en Estados Unidos y Grupo Escorpión en México en el sector azucarero.

6. Valores compartidos y cultura de la organización:
   Los productos culturales (ritos, rituales, valores, tradiciones, creencias, entre otros) se combinan para crear una cultura distinta. Por lo común, mientras más poderosa es la cultura, más probabilidades hay de que modele las acciones estratégicas que decide emplear la organización y, en ocasiones, dominar incluso la elección de medidas estratégicas. No hay que perder de vista que una cultura fuerte puede ser el principal impulsor de una nueva estrategia o el inhibidor principal de una estrategia que vaya contra la cultura.

   Estos seis elementos o factores bien pueden ser una guía para que los estrategas fundamenten sus estudios para definir sus estrategias. Se dice que son todos los factores situacionales porque enfrentan el medio en que se encuentra la organización al tomar en cuenta lo externo y lo interno, pero lo aquí señalado sólo constituye el camino a seguir, en la marcha del recorrido se encontrará que los factores para determinar la estrategia pueden integrar un cúmulo de factores que se vuelve infinito.

Criterios para evaluar la estrategia[13]

Se refieren a la evaluación de estrategias antes de su establecimiento, pero sin duda deben evaluarse también en y al final de esta etapa y son tres los principales criterios que se consideran (cuadro II.5.3).

Selección de la estrategia[14]

Para seleccionar la estrategia es necesario el uso de un instrumento semejante a una criba, que separe las estrategias que podrían funcionar bien de las que no. Algo similar a la criba serían:

- *Ranking*
  Elaborar un listado de opciones de estrategias según una serie de factores predeterminados, concernientes a la situación estratégica de la organización. Se elegirán las que tengan mayor peso como el ranking de Fortune.
- *Árboles de decisiones*
  Se valoran siguiendo la secuencia del árbol de decisiones según una lista de factores estratégicos clave (véase la figura II.5.4).
- *Escenarios*
  Crear un conjunto de circunstancias con respecto a las estrategias que se van a utilizar. Intentar ajustar opciones específicas a una serie de posibles resultados y son especialmente útiles cuando existe gran incertidumbre. Los escenarios proporcionan un medio para tomar en consideración muchas más opciones y existen formas diferentes para seleccionar las estrategias, entre las cuales se encuentran las siguientes:

---

[13] Johnson, G. J. y Scholes K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.) España: Prentice Hall pp. 229-231.

[14] Íbid., Johonson y Scholes, pp. 225-256 y 284-286.

CUADRO II.5.3. Criterios para evaluar estrategias antes de su implantación

Conveniencia	Factibilidad	Aceptabilidad
Valora hasta qué grado la estrategia propuesta se adecúa a la situación y cómo sostendrá o mejorará la posición competitiva. También se conoce como coherencia o primera mirada a las estrategias. Es un criterio para elegir estrategias.	Valoración de la capacidad para hacer que la escala de los cambios propuestos se alcancen en términos de recursos. Se inicia durante la identificación de las opciones y continúa durante la implantación.	Está íntimamente relacionada con las expectativas de la gente, por tanto, será la valoración de la aprobación de los participantes. La cuestión de aceptabilidad para quién, requiere que el análisis se realice cuidadosamente.
Preguntas que se plantean:	Preguntas que se plantean:	Preguntas que se plantean:
• ¿Explota la estrategia los puntos fuertes de la empresa o las oportunidades del entorno externo? (trabajo a profesionales, nuevos sectores de crecimiento,…) • ¿Supera la estrategia las dificultades que se han detectado en el diagnóstico? (posición competitiva, liquidez, dependencia de suministros,…) • ¿Se adecúa la estrategia a los propósitos de la organización? (beneficios, expectativas de crecimiento, control,…)	• ¿Puede financiarse la estrategia? • ¿Es capaz de alcanzar el desempeño hasta el nivel requerido? (calidad, servicio,…) • ¿Puede lograr el posicionamiento de mercado y dispondrá de las habilidades de marketing? • ¿Puede hacer frente a las reacciones competitivas? • ¿Puede asegurarse y saberse cómo dispondrá de las habilidades requeridas a nivel directivo y operativo? • ¿Dispondrá de la tecnología para competir eficazmente? • ¿Podrá obtener los materiales y servicios necesarios?	• ¿Cuál será el desempeño financiero en términos de rentabilidad? • ¿Cómo cambiar el riesgo financiero? (liquidez, apalancamiento,…) • ¿Cuál será el efecto sobre la estructura de capital? • ¿Qué tan cercanos se encuentran los cambios propuestos con las expectativas de la organización? • ¿Qué tanto cambiará la función de algún departamento, grupo o individuo? • ¿Será necesario cambiar las relaciones entre los participantes exteriores? (clientes, proveedores, gobierno, sindicato,…) • ¿Qué tan aceptable será la estrategia en el entorno de la organización? (ruido, riesgo, contaminación,…)

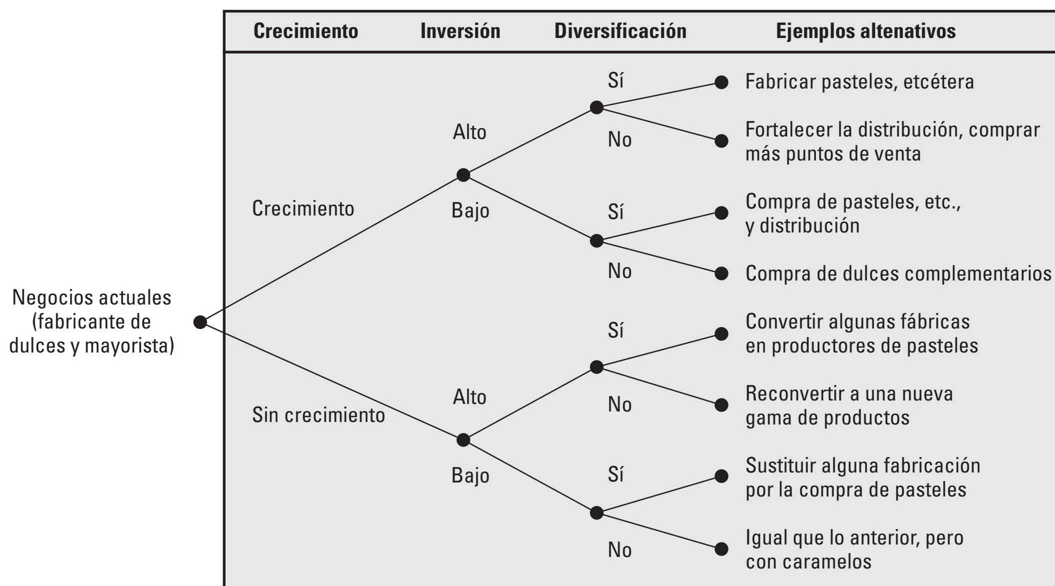


FIGURA II.5.4. Árbol de decisiones para un fabricante de dulces.

- *Por objetivos*
  Los objetivos son un punto de selección muy importante, ya que se adecúan a la estrategia y viceversa. En general, constituyen una acertada disciplina para valorar el grado en que las opciones estratégicas pueden ajustarse a objetivos específicos de la organización, pero sólo si se reconoce también que existen otras formas de elección de estrategias.
- *Por encargo de una autoridad superior*
  Se puede remitir la decisión final de la definición de estrategias a los niveles jerárquicos más elevados de la organización, por el amplio abanico de información de que disponen o, simplemente, porque tienen la capacidad y el poder para decidir. Se puede dar mediante reuniones de trabajo entre los altos directivos, en estrecha relación con el consejo de administración.
- *Por implantación parcial*
  La estrategia puede elegirse mediante una aplicación parcial, a nivel de prueba piloto, o bien, mediante la práctica conocida como prueba y error. Las empresas grandes o multinacionales muchas veces planean sus nuevos desarrollos, a través del proceso probando y aprendiendo, de ahí pueden proceder a la elección de una estrategia más amplia (véase la figura II.5.5).
- *Por apoyo de instancias externas*
  Es frecuente encontrar desacuerdos sobre estrategias entre participantes que tienen poder en la empresa; por ejemplo, entre la dirección y los sindicatos o entre dos directivos diferentes. En estos casos un organismo externo, como consultor o como asesor, evalúa la situación para la empresa.

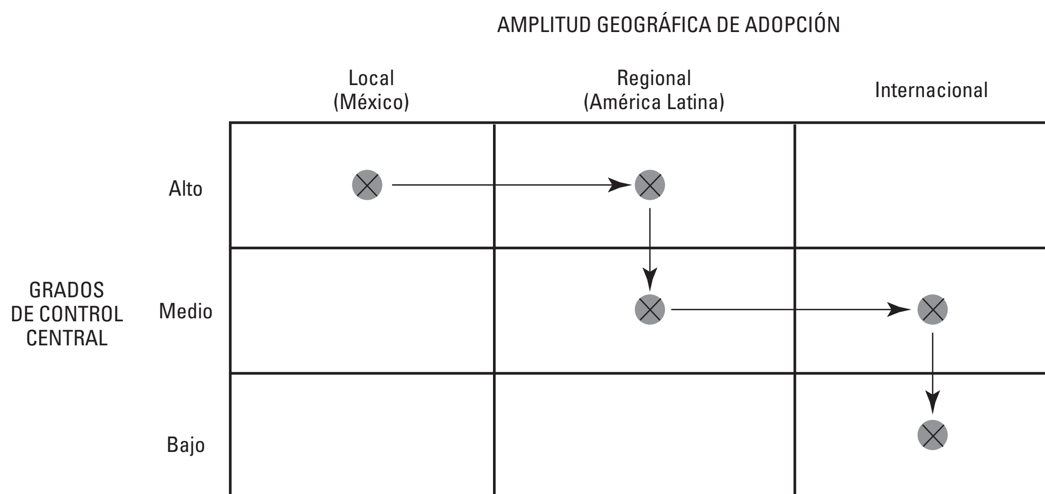


FIGURA II.5.5. Desarrollo de nuevas estrategias en empresas multinacionales.

Los 10 mandamientos de diseño de las estrategias

Arthur Thompson y A. Strickland III (2004, pp. 287 y 288) compilaron las lecciones aprendidas de los errores de estrategia, en lo que ellos llaman los 10 mandamientos que sirven como guías útiles para diseñar estrategias sólidas (cuadro II.5.4).

Estas 10 reglas fueron tomadas de errores cometidos en la formulación de estrategias de experiencias prácticas. Serán de mucha utilidad si los administradores, antes de aprobar la definición de sus estrategias definitivas, revisan cuidadosamente este decálogo que son consideraciones torales que tal vez algunas hayan sido omitidas en el diseño de estrategias, como sería en lo referente a:

CUADRO II.5.4. Los 10 mandamientos de diseño de las estrategias
1. Dé la mayor prioridad al diseño y ejecución de medidas estratégicas que fortalezcan la posición competitiva de la organización a largo plazo.
2. Actúe con prontitud para adoptar las condiciones cambiantes del mercado, las necesidades insatisfechas de los clientes, los deseos de los compradores de algo mejor, las opciones tecnológicas emergentes y las nuevas iniciativas de los competidores.
3. Invierta en crear una ventaja competitiva sostenible.
4. Evite las estrategias capaces de alcanzar el éxito sólo en las circunstancias más optimistas.
5. No subestime las reacciones y el compromiso de las organizaciones rivales.
6. Tenga en consideración que atacar las debilidades competitivas es por lo general más rentable y menos arriesgado que atacar una fortaleza.
7. Sea juicioso al reducir los precios sin una ventaja en costos establecida.
8. Esfuércese por abrir brechas significativas entre calidad, servicio o características de desempeño cuando siga una estrategia de diferenciación.
9. Evite las estrategias intermedias que implican hacer concesiones entre mejores costos y mayor diferenciación y entre un atractivo de mercado amplio y estrecho.
10. Tenga conciencia de que las medidas agresivas para arrebatar la participación de mercado a los rivales a menudo provocan represalias similares a una carrera armamentista de marketing o una guerra de precios, en prejuicio de las utilidades de todos.

Largo plazo, ambiente cambiante, presencia de la competencia, debilidades más fácil de atacar que fortalezas, precios y medidas agresivas, entre otras.

Un estratega sensato tomará en cuenta estas pautas, no a nivel del decálogo mosaico, pero sí como recomendaciones, que al incluirlas obtendrán menos dolores de cabeza.

Categorías o tipos de estrategias

Hablar de los diferentes tipos de estrategias significa adentrarse en un mundo en el que las estrategias se tipifican por muy diversas razones:

La estrategia de una organización evoluciona con el tiempo, surge de un patrón de acciones ya iniciadas, de los planes que los administradores tienen para hacer movimientos novedosos y de la necesidad presente de reaccionar ante desarrollos nuevos e imprevistos.[15]

La tarea de formular estrategias y su categorización nunca termina, y son muchos los motivos para estar en permanente formación de estrategias y son muchas las características o propiedades que son comunes a un grupo de estrategias.

Las estrategias evolucionan incrementalmente; llegan a ser una mezcla de acciones anteriores, planes y propósitos gerenciales, así como de reacciones que se necesitan ante los desarrollos inéditos. Por otro lado, la categorización puede estar definida por una serie de rasgos como el tiempo, los niveles jerárquicos, los mercados globales, la diversificación, la era de la internet, o la situación de la industria o empresa que dan pie a poner en un mismo grupo a estrategias que tienen algo en común. Las categorías de estrategias más utilizadas se muestran en los cuadros y figuras siguientes. En principio presentamos las estrategias para niveles jerárquicos (cuadros II.5.5a y II.5.5b).

[15] Íbid., Thompson y Strickland, p. 50.

CUADRO II.5.5a. Estrategias para niveles jerárquicos en empresas diversificadas	
Nivel	**Estrategia**
Corporativo	Para la corporación y para sus negocios como un todo (estrategias corporativas)
UEN o negocio o división	Para cada negocio o división hacia el cual se ha diversificado la organización (estrategia de negocios)
Función	Para cada unidad funcional específica dentro del negocio (estrategia funcional)
Operación	Para las unidades de operación básica, como plantas, distritos y regiones de ventas, y departamentos dentro de las áreas funcionales (estrategia de operación)

CUADRO II.5.5b. Estrategias por niveles jerárquicos en empresas de un solo negocio	
Nivel	**Estrategia**
UEN o negocio	Para la UEN o negocio (estrategia de negocios)
Función	Para cada función del negocio (estrategia funcional)
Operación	Para regiones y distritos, plantas, departamentos dentro de áreas funcionales (estrategia de operación)

Si alguien pregunta, por ejemplo, ¿cuál es la estrategia de Cemex, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), del Instituto Politécnico Nacional (IPN), de Pemex, o de América Móvil? Quien contesta diría, éstas son organizaciones diversificadas, y a su vez preguntaría, ¿a qué nivel desea usted que responda cuál es la estrategia de cada una de estas organizaciones?

Esta categorización de estrategias no sólo es útil para contestar cuál es la estrategia de X organización, sino para que los estrategas definan con precisión cuáles son las estrategias que corresponden a cada nivel, cómo se interrelacionan, quiénes son los responsables y cuándo deben iniciar, así como cuándo deben entregar resultados. Veamos ahora las estrategias competitivas genéricas (figura II.5.6).

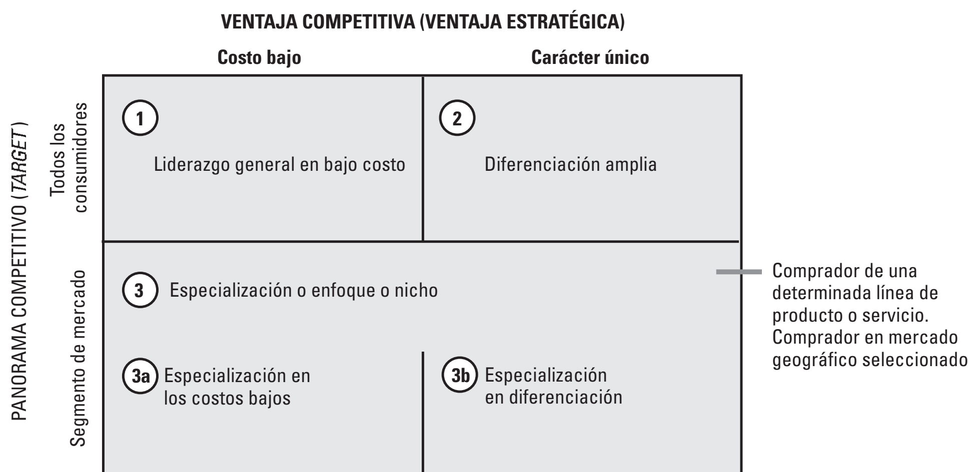


FIGURA II.5.6. Estrategias competitivas genéricas de M. Porter.[16]

[16] Porter, M. E. (1997). *Ventaja competitiva* (15a. reimp.). México: CECSA, pp. 28-35.

(1) Liderazgo general en bajo costo: La empresa se propone ser el productor de menor costo en un sector industrial (uso de economías de escala, periodo de la curva de aprendizaje, cadena de valor, cooperación, uso de capacidad instalada. Uso de tecnologías de comercio electrónico, marketing, diseño, reubicación,…). Algunos ejemplos son Fedex, Southwest Airlines, Dell Computer y Wal-Mart.
(2) Diferenciación: La empresa busca ser única en su sector industrial y selecciona uno o más atributos que los compradores valoran como importantes y para satisfacer esas necesidades. Su exclusividad es recompensada con un precio superior (sabor único -Dr. Pepper y Listerine; surtido para comprar en un solo lugar -Home Depot y Amazon.com; entrega sobre tiempo -Domino's Pizza).
(3a) Especialización en costos bajos: La empresa busca una ventaja de costo en un segmento específico y superar al competidor por otro costo más bajo. Depende de que exista un segmento de compradores cuyas necesidades sean menos costosas de satisfacer en comparación con el resto del mercado. Por ejemplo, Enterprise Rent-a-Car, que se especializa en proporcionar autos de alquiler a los clientes de talleres de reparación o Merril Lynch, que ofrece servicio de corretaje especializado con 30% o más de ahorro (para el cliente) en cobro de comisiones.
(3b) Especialización en diferenciación: La empresa busca la diferenciación en un segmento específico y depende de que exista un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades únicas de los vendedores; por ejemplo, Chanel o Rolls-Royce.

Conviene mencionar, aunque ya se trató con anterioridad, que las estrategias genéricas es uno de los componentes importantes del modelo de ventaja competitiva de M. Porter, que se encuentra en medio de otros dos con los cuales se complementa:

1. Las cinco fuerzas de mercado según el modelo, el cual señala que si una empresa desea encontrarse en mejor posición competitiva dentro del mercado, debe analizar cuidadosamente cuál y cómo es rivalidad que se da entre las empresas que pertenecen a la misma industria, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de ingreso de nuevos rivales y la amenaza de productos o servicios sustitutos (figura II.2.4).
2. Las estrategias genéricas (figura II.5.6).
3. La cadena de valor (figura II.3.3), que se emplea para conocer la situación del medio ambiente interno de la organización.

Por otro lado, en las figuras y cuadros siguientes se mencionan, sin presentar la descripción o explicación de cada categoría de estrategias, ya que no es la intención elaborar un tratado sobre el particular sino más bien, se trata de que el lector conozca una variedad de tipologías y pueda decidir cuál podría utilizar en el caso específico que está trabajando y remitirse a la bibliografía especializada que proporcione la información con la amplitud que desee. Una buena referencia es el texto de Arthur A. Thompson y A. A. Strickand III que se utiliza frecuentemente.

En los autores que el lector revise sobre administración estratégica, encontrará que en general se maneja la misma tipología de estrategias de manera diferente y con el enfoque propio de cada autor. Lo novedoso se encuentra en que el énfasis se está poniendo en los fenómenos que son de actualidad y afectan el funcionamiento de las empresas, como sería la globalización y la tecnología de alta información con los conceptos específicos de internet, comercio electrónico y virtualización.

Del cuadro II.5.6 al cuadro II.5.10 se presentan otros tipos de estrategias.

CUADRO II.5.6. Estrategias de cooperación y competitividad	
Estrategia	**Comentario**
Por medio de una red	• Constituir sociedades para alcanzar objetivos compartidos.
Alianzas	• Dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad.
Fusiones	• Dos empresas más o menos del mismo tamaño se unen para formar otra empresa.
Adquisiciones	• Una empresa grande compra una empresa más pequeña o viceversa.
Compra hostil	• Una adquisición o fusión no es deseada por ambas partes, también se conoce como toma de control o toma de control hostil.
Integración vertical	• Se busca la autosuficiencia. No depender de proveedores ni distribuidores.
Desglose y *outsourcing*	• Contratar y delegar uno o más procesos críticos, a un proveedor más especializado para conseguir mayor efectividad y poder atender mejor las operaciones neurálgicas.
Ofensivas:	
• Iniciativas para igualar o superar las fortalezas de los competidores	• Desafiar a los rivales con un producto igualmente bueno o mejor a un precio más bajo.
• Iniciativas para sacar provecho de las debilidades de los competidores	• Esfuerzos orientados a descuidos o puntos débiles del competidor (calidad, servicio, marca, región, segmento de compradores).
• Iniciativas simultáneas en muchos frentes	• Gran ofensiva que comprende múltiples iniciativas (precio, publicidad, descuentos,…).
• Guerra de guerrillas	• Principio de golpear y correr, especialmente apropiada para contendientes pequeños.
• Ofensivas preventivas	• Actuar antes que nadie. Tiene carácter único en su tipo.
Defensivas:	
• Bloquear las posibilidades abiertas a los competidores	• Entorpecer las opciones de un contendiente para iniciar un ataque competitivo.
• Emitir señales de probables represalias	• Disuadir de un ataque.
• Los primeros en actuar	• En ocasiones consiguen ventajas, otras veces es mejor ser seguidor rápido que un líder pionero.

CUADRO II.5.7. Para competir en mercados globalizados	
Estrategia	**Comentario**
Para competir en mercados externos • De exportación • De otorgamiento de licencias • De franquicias • Multinacional o global	• Expandirse fuera del mercado interno y competir en el ámbito internacional o global
De ventaja competitiva por competencia multinacional	• Explotar la capacidad de un competidor multinacional o global entre varios países para reducir costos o lograr mayor diferenciación • Transferir las competencias y capacidades valiosas de sus mercados nacionales a los extranjeros
• Reservas de utilidades • Subsidios entre mercados • Ofensivas estratégicas globales	• Obtención de utilidades en los mercados nacionales • Apoyo a un mercado con recursos de otro • Acusar a competidores extranjeros de precios bajos que provocan leyes *antidumping*

Continúa

Continuación

Alianzas estratégicas y empresas conjuntas con socios extranjeros	• Para incursionar en un mercado extranjero o fortalecer la competitividad de una empresa en los mercados mundiales • Arreglos necesarios para obtener la autorización del gobierno del país anfitrión para ingresar en su mercado • Razones: – Captar economías de escala en producción y marketing – Realizar investigaciones conjuntas – Compartir centros de distribución y redes de concesionarios – Dirigir energías competitivas más a rivales mutuos y menos entre sí
Para competencia de mercados extranjeros emergentes	Estrategias para competir en economías con grandes oportunidades de crecimiento, aunque con riesgo (México, China, India, Rusia y Brasil); podría ser proyectos de inversión, familiarizarse con culturas locales, y precios
Para empresas locales en mercados emergentes	• Cambiar a un nuevo modelo o nicho de mercado • Competir en el ámbito global • Usar ventajas de "jugar en casa" • Transferir sus competencias a mercados externos

CUADRO II.5.8. Para la época de la internet

Internet es una red integrada de computadoras conectadas de usuarios, bancos de servidores, y equipo y líneas de computadoras de alta velocidad, conmutadores digitales y enrutados, y líneas de telecomunicaciones.

Estrategia	Comentario
De la tecnología de internet definir cuál será el objeto de canal: • Exclusivo para obtener acceso a los clientes. • Primario de distribución. • Uno de varios canales de distribución importantes. • Secundario o menor o simplemente como vehículo para difundir información sobre alguna o algunas funciones organizacionales).	Abrir numerosas oportunidades para reconfigurar las cadenas de valor de las empresas e industrias: • Cadena de suministros: – Compartir datos con proveedores (producción y entrega). – Coordinación del diseño de partes y componentes. • Operaciones internas: – Capacidades para producción sobre pedido. – Datos de producción e inventarios en tiempo real. • Distribución y logística externa: – Colocación en línea de pedidos de distribuidores y procesamiento de datos. – Colaboración en los pronósticos de las ventas con los socios del canal de distribución. • Ventas y marketing: – Capacidad para recibir los pedidos de los clientes en el sitio Web. – Cotizaciones de precios por internet – Anuncios en línea de ventas especiales y promociones. Servicios: • Amplia información sobre los productos en línea. • Procesamiento en línea de reclamaciones.
Internet para comercio electrónico en el futuro	• Un sitio Web innovador, original y entretenido. • Cuotas de suscripción, de transacción y pago por uso. • Instalaciones físicas y virtuales para venta directa (empresas tradicionales).

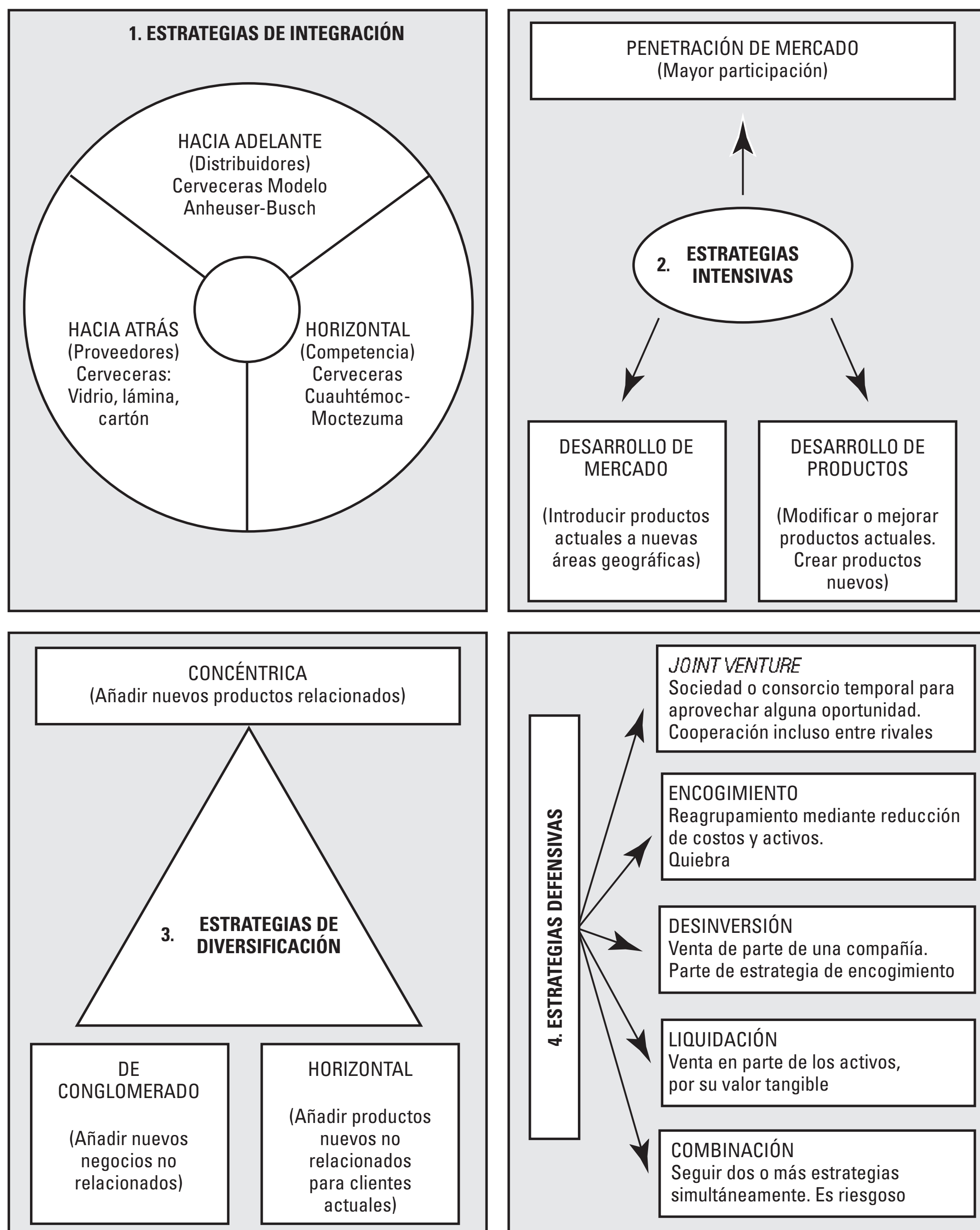


FIGURA II.5.7. A nivel corporativo (empresas diversificadas).

CUADRO II.5.9. Para adaptar a la situación de la industria y empresa

Estrategia	Comentario
Para competir en industrias emergentes del futuro (algunas industrias emergentes son: telecomunicaciones inalámbricas para internet, televisión de alta definición, vida asistida para los ancianos, educación por internet y banca electrónica)	Los modelos y estrategias no están comprobados. Se puede explotar: ganar la carrera inicial por el liderazgo de la industria, adaptar con prontitud cuando emerge una tecnología dominante, hacer alianzas y reducir precios.
Para competir en mercados turbulentos, de alta velocidad.	Saber manejar el cambio: reaccionar, prever y encabezar el cambio. Se podría invertir en investigación y desarrollo, establecer sociedades estratégicas e implantar medidas para pocos meses.
Para competir en industrias maduras	Algunas medidas son: reducir la línea de productos, mejorar la cadena de valor, disminuir los costos, ampliarse a mercados internacionales y adquirir a competidores en dificultades.
Para empresas en industrias estancadas o en decadencia	Usar algunas estrategias de las siguientes: de enfoque, de diferenciación basada en calidad e innovación, y esforzarse por llegar a ser líder de costos bajos.
Para competir en industrias fragmentadas (no hay líderes con participación mayoritaria o reconocimiento generalizado; por ejemplo, editorial, bancos, talleres,…)	Amplia libertad en cuanto a estrategias, las más sobresalientes: 1) para competir en general o de especialización; 2) para buscar ventaja basada en costos bajos, diferenciación o el mejor costo.
Para sostener el crecimiento rápido de las empresas	Estrategias orientadas a: fortalecer y ampliar el negocio, aprovechar recursos y capacidades, y sembrar semilla para incursionar en negocios que todavía no existen.
Para líderes de las industrias (algunos ejemplos de líderes son Wal-Mart, Starbucks, Gillete, Bimbo, Cemex,…).	Orientarse a estrategias ofensivas, de fortalecimiento y defensa, y de despliegue de poder.
Para empresas que ocupan el segundo lugar	Pueden pensar en estrategias ofensivas para incrementar participación, adquisiciones, de nicho desocupado, de especialización de producto superior, de imagen distintiva,….

FIGURA II.5.8. Para conquistar el liderazgo de mercado[17]

1980	M. Porter: Estrategia competitiva[18] • Cinco fuerzas competitivas de mercado • Estrategias competitivas genéricas • Cadena de valor
1994	Gary Hamel y C. J. Prahalad: Compitiendo por el futuro[19] • Revisión del futuro • Concentrarse en competencias esenciales • Funcionalidades subyacentes de productos y servicios • Consultar con los revolucionarios • Desarrollo de arquitectura

Continúa

[17] Boyett, J. y J. (1999). *Hablan los gurús*. Colombia: Norma, capítulo 5.
[18] Íbid., Porter M. E.
[19] Hamel, G. P. y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. USA: HBSP.

Continuación

1995	M. Treacy y M. Wieresema: Disciplinas de los líderes de mercado[20] • Excelencia operacional (Dell computer, FedEx, GE, Wal-Mart) • Liderazgo de producto (3M, Disney, Nike, Sony, Revlon, Swatch) • Relación estrecha con consumidores (Four Seasons Hotel, H. Depot, IBM)
1996	James Moore: El final de la competencia[21] • La innovación es la guía • Es preciso que colaboren clientes y proveedores • Concepto de ecosistema empresarial • Saber cuándo y cómo construir ecosistemas empresariales
1996	Adam Branderburguer y Barry J. Nalebutt: Cómo cambiar el juego de negocios[22] • Competencia (Competir y Cooperar) • Aplicación de la teoría de juegos • Para cambiar el juego de negocios hay que cambiar sus cinco elementos: jugadores, valores agregados, reglas, tácticas y límites (extensión).
2005	W. Chan Kim y Renée Mauborgne: Estrategia de océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia[23] • Reconstrucción de las fronteras del mercado • Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras • Ir más allá de la demanda existente • Aplicar la secuencia estratégica correcta • Vencer las principales barreras organizacionales • Incorporar la ejecución a la estrategia

CUADRO II.5.10. Estrategias para competir en la región asiática[24]

Ocho reglas de éxito en la región asiática	
1. Es mejor ser siempre el primero que ser el mejor	• El que pega primero, pega dos veces. • Pueden escoger socios, lugares y recursos. • Puede cometer errores y corregirlos. • Trabajan el escenario pesimista. Están cerca de sus mercados.
2. Controlar los cuellos de botella de la cadena	• Se producen en las cadenas de suministro, cuando existen limitaciones tecnológicas, de habilidades, de redes, de fuentes de materias primas. • Lo importante: controlar y reducir las limitaciones.
3. Construir ciudades amuralladas	• Protección del gobierno contra incursiones competitivas. • Crecer dominando múltiples pequeñas oportunidades, es siempre mejor, a ser seguidor de un negocio determinado por otro.
4. Traer transacciones de mercado caseras o domésticas	• Diversificación e integración. • Control de abasto, distribución y servicios auxiliares. • Más alianzas en casa.
5. Alinearse con los objetivos de los gobiernos anfitriones	• Los gobiernos anfitriones asiáticos impulsan su desarrollo. • Apoyan a empresas alineadas con sus objetivos nacionales. • A los otros gobiernos anfitriones los hacen socios silenciosos.

Continúa

20 Treacy, M. y Wiersema, F. (1995). *La disciplina de los líderes de mercado*. USA: HBSP.
21 Moore, J. F. (1996). *The death of competition*. USA: HBSP.
22 Brandenburger, A. M. y Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. USA: HBSP
23 Chan, K.W y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Colombia: HBSP-Norma.
24 Garten, J. E. (editor) (2000). *World view.* Boston, Ma., USA: HBS Press, cap. 6.

Continuación

6. Organizar su empresa como una red de computadoras personales	• En Asia la mayoría de empresas son de tipo familiar. • Comparten información que fluye en varias direcciones, semejante a internet, más que a un sistema centralizado.
7. Igualar comercialización a invención.	• Adquieren y desarrollan tecnología de punta. • Desarrollan enlaces directos, producen a bajos costos y más rápido que los mismos competidores occidentales.
8. Lo que no conocen lo pueden aprender	• El reto es aprender la tecnología *hard* occidental más rápido y antes que los occidentales puedan dominar el *soft*. • Buscan sociedades ventajosas. • Actualmente las empresas con capacidad financiera están generando su propia tecnología.

El listado de tipos de estrategias puede ser mucho más extenso. Sea ésta una muestra representativa de algunas estrategias que el lector podría utilizar, según sea el caso que se trate. Se piensa que el recorrido breve por el espacio diversificado de estrategias, en principio, va a generar algunas ideas al lector para iniciar su planteamiento de estrategias, o bien, le va a remitir a los autores especializados para adentrarse en los estudios del apasionante mundo de las estrategias.

Uso de estrategias en todo tipo de organizaciones

La administración estratégica, y concretamente la formación de estrategias, es muy utilizada en todo tipo de organizaciones, como hospitales, universidades, Cruz Roja, ejército, iglesias, bibliotecas, empresas de servicio, la familia, sindicatos, organismos gubernamentales, organismos mundiales, partidos políticos; en fin, en este listado se incluyen tanto organizaciones lucrativas como no lucrativas. Al respecto, menciona F. David que:

> En comparación con las empresas lucrativas, las no lucrativas y gubernamentales funcionan a menudo como un monopolio, elaboran un producto o servicio cuyo rendimiento tienen pocas posibilidades de medición y depende totalmente del financiamiento externo. La dirección estratégica ofrece de manera especial a estas organizaciones un medio excelente para desarrollar y justificar las solicitudes del apoyo financiero que necesitan.[25]

El Instituto Politécnico Nacional (IPN), es un organismo público centralizado que opera al amparo del presupuesto que le otorga la Federación; no obstante, dispone de un Programa Institucional de Desarrollo que se elabora siguiendo puntualmente la administración estratégica, de tal suerte que se prevé qué hacer y cómo hacerlo para atender a sus aproximadamente 200 mil estudiantes. En estas estrategias se encuentra que es primordial la educación, la investigación científica y tecnológica, y la difusión de la cultura; pero también se dispone, por ejemplo, de una Unidad de Competitividad y Desarrollo Empresarial que se encarga de vincular las actividades del Instituto con el aparato productivo, básicamente con dos propósitos:

- Uno, apoyar a las organizaciones y atender sus necesidades y problemas.
- Dos, allegarse de recursos para solventar, en algo, sus necesidades que parecen ilimitadas y que el presupuesto federal no alcanza a cubrir.

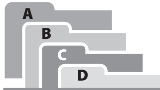
---

[25] David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.) México: Pearson Educación, p. 183.

Los municipios de manera semejante al IPN, cada vez más se ven en la necesidad de atender mejor a la ciudadanía, pero con menor cantidad de recursos; sin embargo, ¿qué hacen para lograrlo?

Elaboran sus programas y proyectos de desarrollo para estudiar cómo disponer de más recursos y a su vez cómo utilizar mejor esos recursos que provienen de los contribuyentes. Aquí interviene la administración estratégica para hacer un funcionamiento más eficiente de estas organizaciones. Recuérdese que trabajan con una normatividad más estricta que las empresas privadas. Los organismos públicos no pueden diversificarse en otros negocios, ni tampoco se pueden fusionar con otros organismos, con miras a ser más rentables. Los que gobiernan tienen un estricto control directo o indirecto sobre las decisiones importantes y los recursos de los municipios, y en general de las oficinas y departamentos gubernamentales.

Al analizar cualquier tipo de organización, en efecto, salta a la vista que en todas existe la formación de estrategias para poder funcionar, estas estrategias pueden no encontrarse escritas en algún documento, pero es evidente que sí se encuentran en la mente de los dueños o responsables de tales organizaciones, o en la mente de las personas que gobiernan.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Aceptabilidad
- Árboles de decisión
- Convivencia
- Empresa corporativa
- Escenarios
- Estrategias
- Estrategias a nivel corporativo
- Estrategias competitivas genéricas
- Estrategias de cooperación
- Estrategias para competir en Asia
- Factibilidad
- *Ranking*
- Tipos de estrategias
- Unidad estratégica de negocio



RESUMEN

- Los objetivos y las estrategias se conciben simultáneamente en la mente del estratega, son simbióticos, no se puede pensar en un objetivo si no se sabe cómo alcanzarlo o si es o no factible de lograrse.
- El concepto estrategia proviene del lenguaje militar y aparece en todas las culturas cuando se habla sobre el tema de la guerra. Es también ampliamente utilizado en el leguaje civil para referirse a cómo se tratan los hechos y problemas de negocios, política, deportes, matemáticas o cultura en general.
- Se formulan estrategias para alcanzar los objetivos y consiste en aprovechar recursos, capacidades y competencias centrales de la organización.
- Las estrategias se formulan en todos los niveles jerárquicos en sentido vertical, de arriba hacia abajo.
- En sentido horizontal antes se deben encontrar los objetivos, que tuvieron su origen en la visión y misión de la organización.
- Los elementos para plantear las estrategias son de muy distintos tipos, puesto que son muchas las consideraciones y circunstancias que se presentan.
- No obstante, existe un punto de referencia para formularlas y son los factores situacionales, tanto externos como internos que se resumen en:
  - Externos como oportunidades y amenazas; capacidades de la industria y la competencia; consideraciones de los factores sociales, políticos, y de ciudadanía.
  - Por su parte los internos son fortalezas y debilidades; ambiciones personales, filosofías de negocios y principios éticos de los administradores; y valores compartidos y cultura de la organización.
- Son tres los criterios para evaluar las estrategias:
  - Conveniencia
  - Factibilidad
  - Aceptabilidad
- Por su parte la selección de la estrategia se puede hacer mediante el ranking, los árboles de decisión y los escenarios; en tanto que se maneja también, más frecuentemente, cuatro diferentes formas de seleccionar la estrategia que son:
  - Por objetivos
  - Por encargo a una autoridad superior
  - Por implantación parcial
  - Por apoyo de instancias externas
- Resulta importante conocer los tipos de estrategias que pueden ser utilizadas, en la mayoría de condiciones cotidianas; no obstante, la tipología es muy variada y muchas veces el estratega debe concebirlas como algo propio y original.
- Existen estrategias que se pueden utilizar con buenos resultados la mayoría de las veces. Algunas de estas tipologías son para niveles jerárquicos, genéricas, de cooperación y competitividad, para mercados globales, para la era de la internet, para adaptar a la situación, a nivel corporativo, para el liderazgo de mercado y para competir en la región asiática.
- Todas las organizaciones formulan sus estrategias, ya sean lucrativas o no, o bien, oficinas o departamentos gubernamentales.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. Elabore un esquema de las nueve variedades de terreno que considera el general chino Sun tzu. Notará que para cada tipo de terreno existen diferentes categorías de estrategias que se pueden operar.
2. ¿Por qué considera que es necesario pensar al mismo tiempo los objetivos, las estrategias y las áreas clave para resultados (ACR)?. Argumente su respuesta.
3. ¿Cuál es para usted la definición más apropiada de estrategia? Elabore una reseña histórica de este concepto.
4. ¿Con qué propósitos se formulan las estrategias? Dé ejemplos de empresas y los propósitos de sus estrategias.
5. ¿A qué nivel jerárquico se formulan las estrategias? De generarse en cada nivel, haga una descripción breve de por qué y cómo los responsables de ese nivel diseñan sus estrategias.
6. Dibuje un esquema que muestre las interrelaciones e interconectividades de los niveles jerárquicos con la visión-misión, objetivos y estrategias.
7. ¿Cuáles son los elementos que determinan el planteamiento de estrategias, en sus aspectos externo e interno?
8. ¿Bajo qué criterios se evalúan las estrategias, antes de que éstas sean implantadas? Menciónelos y dé una explicación.
9. Una vez que usted ya definió una serie de estrategias ¿Cómo seleccionaría la mejor?
10. Mencione los 10 mandamientos que propone Arthur Thompson para el diseño de estrategias. Elabore una crítica constructiva y no olvide tenerlos presente cuando usted formule sus estrategias.
11. Los diferentes tipos de estrategias son muy amplios y diversos. De las estrategias que se mencionan en este libro ¿Cuáles considera usted que son las cinco categorías más utilizadas?
12. Diseñe una tipología de estrategias que surja de su creatividad para las condiciones que usted mismo defina.
13. ¿Cuáles considera que son el tipo o los tipos de estrategias que deben implantar empresas como Bimbo, FEMSA y Maseca; Cruz Azul, Cemex, y Cementos Moctezuma; Wal-Mart, Soriana y Comercial Mexicana.
14. Elija un tipo de estrategias que se utilizan en países occidentales y compárelo con las ocho reglas del éxito que se utilizan en la región asiática.
15. La administración estratégica es aplicada en todo tipo de organizaciones. Investigue y reseñe cómo se utiliza en la Basílica de Guadalupe, en la cárcel de alta seguridad "La palma", y en la Fundación Telmex.

ESTUDIO DE CASO

Actividad I: estudio de caso

Zara[26]

Inditex, es la tercera cadena de ropa más grande del mundo, detrás de Gap y H & M. Cuenta con dos docenas de plantas manufactureras en España y 748 tiendas en 34 países, desde Estados Unidos hasta Japón.

Tal éxito se logra rompiendo el paradigma de la vieja economía donde la empresa más grande acababa con la pequeña, ahora en la nueva economía la empresa más flexible y veloz acaba con sus competidores:

Por ejemplo, a Zara le toma sólo un par de semanas en que una falda pase por su diseño en la Coruña hasta su venta en una tienda de Qatar, París o Tokio (doce veces más rápido que la competencia). Con esta disminución en los tiempos, Zara puede vender pocas piezas y gran variedad de diseños más frecuentemente. De esta manera es posible cancelar rápidamente líneas que no tienen gran demanda, disminuyendo inventarios y aumentando sus ganancias, lo cual es invaluable, incluso en tiempos de baja demanda. Tal estructura les otorga grandes ventajas sobre sus competidoras.

En esta corporación trabajan 12 mil personas en cooperativas y ha roto muchos estereotipos de la industria de la confección:

[26] Centro de Capital Intelectual y Competitividad (S/F). *El cluster textil y de la confección*, en http://www.cecicmx.xom/docs/coahuila2020/clustertextil.pdf

En un mundo en el que todos descentralizan lo más posible sus operaciones, Zara produce la mitad de su ropa desde el polígono industrial de Sabón. En una industria con bajos salarios, Zara paga sueldos dignos; en un modelo de negocios que apuesta por cobrar lo menos posible a cada mercado y ser discreta en cuanto a los precios de sus productos, la cadena produce grandes etiquetas donde la equivalencia de los precios es igual de Madrid a Riyadh.

Su mayor éxito, la realización de lo que llamamos la cadena de valor IFA (Inteligencia en la organización, Flexibilidad en la producción, Ágil en la comercialización), en su modelo de integración vertical a lo largo de la cadena global de valor que abarca diseño, producción, mercadeo y ventas bajo el esquema de entrega justo a tiempo (JIT, o just in time). En una industria donde la producción aprovecha las ventajas de la mano de obra barata de Perú, Indonesia, o China, el grupo en que confía es personal español bastante productivo y paga buenos sueldos a las cooperativas de la región gallega.

Los diseñadores mantienen comunicación diaria con los gerentes de las tiendas, para estar al tanto de los artículos de mayor demanda y la planta de producción actúa en consecuencia. Esto rebaja el costo de almacén e inventario, y convierte un negocio de bajos márgenes en altamente rentable. La innovación constante de sus diseños garantiza al mismo tiempo lealtad e ingreso de nuevos clientes.

Instrucciones para el estudio de caso

Considere que Zara es una empresa de vanguardia que desea revisar cuál es la situación que mantiene su operación, y para ello usted es invitado a colaborar, particularmente, en lo siguiente:

a) Elaborar un diagnóstico que asocie los objetivos de la empresa con sus estrategias actuales, y al mismo tiempo pregúntese cómo han funcionado esas estrategias. Primero para ver si sus objetivos se han alcanzado y, segundo, para ver su posición respecto a la competencia. Quieren saber también qué estrategias les han funcionado mejor y qué estrategias de la misma industria han resultado exitosas.

b) Realizar un estudio de cómo han funcionado en Zara los 10 rasgos siguientes que identifican una nueva economía:
 1. Factores de producción
 2. Valores intangibles
 3. Desmasificación
 4. Trabajo
 5. Innovación
 6. Escala
 7. Organización
 8. Integración de sistema
 9. Infraestructura
 10. Aceleración

 Sugerencia:
 Consultar el libro de Alvin y Heide Toffler titulado, *La creación de una nueva civilización*.[27]

c) Revisar las distintas categorías de estrategias y con esa base presentar una propuesta de cuáles serían las estrategias que Zara debe implantar, en la actualidad y durante la globalización, para seguir en su posición de vanguardia.

d) Presente un anexo que contenga: HECHOS, PROBLEMAS Y SOLUCIONES que se desprendan del caso Zara.

Actividad II: definición de las ACR y el o los tipos de estrategias

De la empresa que ya seleccionó para aplicar el proceso de administración estratégica, o de su escuela, presente el quinto avance que tendría el siguiente contenido:

a) Áreas clave para resultados (ACR)
 Que considere como las responsables de implantar las estrategias.
 Es posible que se trate de las mismas ACR que se definieron en el capítulo anterior.

b) La categoría o las categorías de estrategias:
 Que, desde su punto de visita, resulte(n) ser la(s) más apropiada(s) para las condiciones en que se encuentra la organización que eligió.

c) Relación (de ser el caso) entre los niveles jerárquicos de la organización y la visión-misión, objetivos y estrategias.

[27] Toffler, A. y Toffler, H. (1997). *La creación de una nueva civilización* (2a. ed.). Barcelona, España: Plaza y Janés.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

Las 36 estrategias chinas[28]

Yuan, G.

Es un libro que recoge 36 estrategias surgidas durante los últimos cinco mil años de historia de China, que pueden ser utilizadas en la práctica por cualquier persona interesada en comprender la dinámica de la historia, la política, los negocios y las relaciones humanas y, progresar en su profesión o en la vida.

Tomadas aisladamente, proporcionan explicaciones a fenómenos tan variados como espionaje internacional, alianzas entre empresas, accidentes automovilísticos o llamadas de atención a los niños.

También ofrecen consejos prácticos que pueden aplicarse a cualquier situación, desde cortejar a una persona, hasta las técnicas de venta, pasando por el tenis, la tecnología, la enseñanza y la fabricación de cualquier producto.

El autor plantea cada estrategia con una breve reseña de su surgimiento, el uso que se le dio en el contexto chino y luego narra alguna aplicación que tiene o puede tener en el mundo de los negocios, la política, la guerra o cualesquier otra actividad o acto humano importante.

Las estrategias están clasificadas en seis partes que contienen seis estrategias cada una, que se pueden adaptar a la situación según sea el caso y se integran de la siguiente manera:

Contenido

I. Estrategias cuando se domina la superioridad
II. Estrategias de confrontación
III. Estrategias de ataque
IV. Estrategias para situación de confusión
V. Estrategias para ganar terreno
VI. Estrategias para situación desesperada

Instrucciones

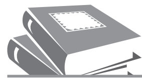
Elabore un reporte en dos cuartillas que contenga:

- Puntos o ideas que usted considere son importantes
- Analogías o metáforas de su vida, relacionadas con la lectura
- Crítica constructiva al autor
- Su opinión (valió la pena la lectura por qué sí o por qué no)

En muchas ocasiones la lectura de un libro ha hecho la fortuna de un hombre, decidiendo el curso de su vida.

Ralph Waldo Emerson (1803-1882). Ensayista y poeta estadounidense.

[28] Yuan, G. (2002). *Las 36 estrategias chinas* (7a ed.), Madrid, España: EDAF.



BIBLIOGRAFÍA

1. Greene, R. y Elffers, J. (2007). *Las 33 estrategias de la guerra*. México: Océano, p. 24.
2. Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent, *Harvard Business Review*, 67(3) pp. 63-76.
3. Íbid., Hamel, G. y Prahalad, C. K., p. 23.
4. Homero ( ). *La Iliada*
5. Íbid., Greene, R. y Elffers, J. p. 31.
6. Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskinsson, R. E. (2004). *Administración estratégica. Competividad y conceptos de globalización* (5a. ed.). México: Thompson, p. 23.
7. Advertising Age (editores)(1990). P*&G 150 años de éxito en marketing.* Colombia: Norma, p.10.
8. Markides, C. C. (2000). *En la estrategia está el éxito*. Colombia: Norma, pp. 137-138.
9. Hitt, M. A., Park, D. Hardee, C. y Tyler, B. B. (1995). Understanding strategic intent in the global marketplace. *Academy of Management Executive, 35(3)*, pp. 34-42.
10. Thompson, A. A. y Strickland, A. J. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, pp. 59-61.
11. Sun tzu (2005). *El arte de la guerra.* Presentado en Gerald A. Michaelson y Steve W. Michaelson, Sun tzu. *Estrategias para ventas*. México: Mc Graw-Hill Interamericana, Libro 2, cap. 6, pp.186-187.
12. Íbid., Thompson, A. A. y Strickland, A. J. III, pp. 60-66.
13. Johnson, G. J. y Scholes K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice Hall, pp. 229-231.
14. Íbid., Johonson y Scholes, pp. 225-256 y 284-286.
15. Íbid., Thompson y Strickland, p. 50.
16. Porter, M. E. (1997). *Ventaja competitiva* (15a. reimp.). México: CECSA, pp. 28-35.
17. Boyett, J. y J. (1999). *Hablan los gurús*. Colombia: Norma, cap. 5.
18. Íbid., Porter M. E.
19. Hamel, G. P. y Prahalad, C. K. (1994). *Competinf for the future.* USA: HBSP.
20. Treacy, M. y Wiersema, F. (1995). *La disciplina de los líderes* de mercado. USA: HBSP.
21. Moore, J. F. (1996). *The death of competition*. USA: HBSP.
22. Brandenburger, A. M. y Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. USA: HBSP.
23. Chan, K. W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul.* Colombia: HBSP-Norma.
24. Garten, J. E. (editor) (2000). *World view*. Boston, Ma., USA: HBS Press, cap. 6.
25. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.) México: Pearson Educación, p. 183.
26. Centro de Capital Intelectual y Competitividad (S/F). *El cluster textil y de la confección*, en http://www.cecicmx.xom/docs/coahuila2020/clustertextil.pdf
27. Toffler, A. y Toffler, H. (1997). *La creación de una nueva civilización* (2a. ed.). -Barcelona, España: Plaza & Janés.
28. Yuan, G. (2002). *Las 36 estrategias chinas* (7a. ed.). Madrid, España: EDAF.

Capítulo

6

Estrategias: Técnicas para formular, evaluar y seleccionar estrategias



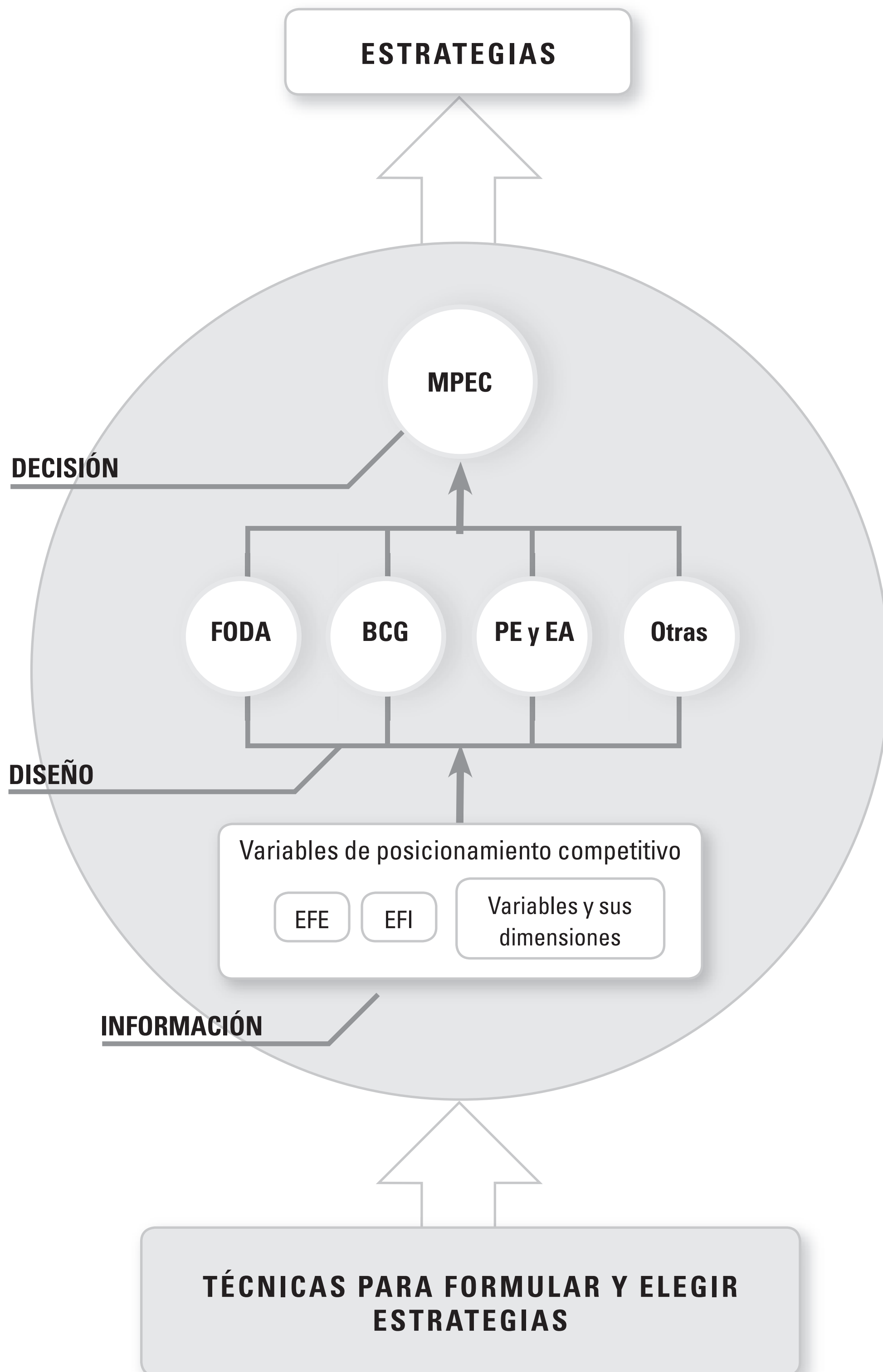
CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo, el alumno será capaz de:

- Conocer la naturaleza (importancia) del análisis, evaluación y elección de estrategias que una organización debe implantar.
- Saber que es importante identificar las estrategias actuales para establecer estrategias nuevas.
- Comprender cuáles son los pasos que comúnmente se emplean para llegar a decidir la estrategia que finalmente será implantada.
- Conocer, comprender y aplicar técnicas probadas para analizar, evaluar y elegir estrategias.
- Diseñar técnicas propias que, basadas en la creatividad y originalidad de quien facilita, coordina o aplica la administración estratégica; se adecúen a la situación específica de la organización para lograr con éxito los objetivos formulados.
- Valorar la influencia política en la decisión última de la estrategia que será operada.

Mapa conceptual



Hacer la guerra

El arte de la guerra.

Sun tzu, capítulo 2, Hacer la guerra.

- Para hacer la guerra reúna los recursos adecuados: carrozas veloces, carrozas pesadas, grandes tropas y, transporte de sus provisiones.
- Un ejército de cien mil hombres sólo se puede reunir si se cuenta con mil piezas de oro al día.
- Al dirigir un ejército tan grande, una victoria rápida es el objetivo principal.
- Si la guerra se prolonga, las armas estarán desafiladas y decaerá el entusiasmo de los soldados.
- El ejército siempre estará abundantemente abastecido.
- Los que entienden de guerra llevan los suministros militares desde su patria y compensan sus provisiones venciendo al enemigo.
- Ser forzado a llevar suministros a través de grandes distancias vuelve a la gente indefensa.
- El precio local de las mercancías normalmente se eleva mucho en el área cercana a los campos militares.
- Los precios a la alza provocan que se agoten los recursos financieros.
- Con la reducción drástica en la fuerza y el agotamiento de la riqueza, cada familia de la patria se queda sin nada.
- Un general sabio se asegura de obtener provisiones de los países enemigos.
- Para matar al enemigo, nuestros hombres deben ser orillados a la ira.
- Para ganar las propiedades del enemigo, nuestros hombres deben ser recompensados con trofeos de guerra.
- Los carros capturados deben ser mezclados con los nuestros y montados por nuestros hombres.
- Los prisioneros de guerra deben ser tratados con benevolencia.
- Lo que es valioso en la guerra es una victoria rápida.
- El general que entiende la guerra es quien controla el destino de su gente y el que garantiza la seguridad de la nación.

Introducción

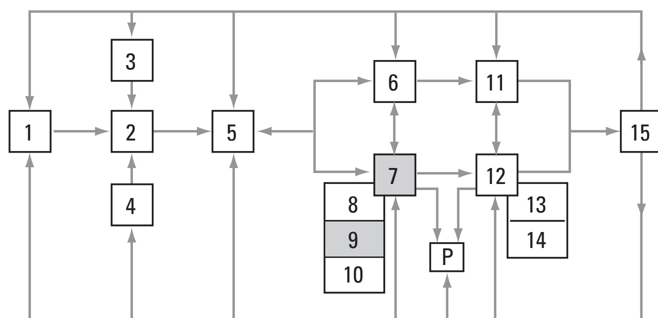


FIGURA II.6.1. Esquema del proceso de administración estratégica para ubicar el capítulo, los bloques y el tema (parte II, capítulo 6, bloques 7 y 9: Estrategias. Técnicas para formular, evaluar y seleccionar estrategias).



itas memorables

Si tu organización es pequeña en número, haz lo que Gedeón: Oculta a sus integrantes en la oscuridad, pero produce un escándalo y clamor, que haga creer a quien lo escuche, que tu organización es mucho mayor. […] Recuerda siempre la primera regla de la táctica del poder: el poder no es sólo el que tienes, sino el que el enemigo cree que tienes.

Rules for radicals,
Saúl D. Alinsky, 1972.

La filosofía de mando de Patton era: Nunca digas a la gente cómo hacer las cosas. Dile qué hacer y te sorprenderá con su ingenio.

Patton. A genius for war,
Carlo D'este, 1995.

Cuanto más lejos esté un experimento de la teoría, tanto más cerca está el Premio Nobel.

Irene Joliot Curie (1987-1956).
Química francesa.

ápsula cultural

La gestión del dinero del mañana[1]

La economía del futuro es algo diferente. Como se ve, en el siglo XXIV no existe el dinero. Esto decía el capitán Jean-Luc Picard, de la nave espacial Enterprise, en la película de ciencia ficción *Star Trek*: el primer contacto. Quizá para entonces tampoco exista el capitalismo, y su desaparición puede que tenga lugar mucho antes de 2300 d. C.

Estamos entrando en un nuevo y extraño mundo a medida que la riqueza revolucionaria se despliega aquí, en la Tierra, mientras enemigos y defensores del capitalismo siguen arrojándose mutuamente tópicos tan viejos como el mundo.

Si los cambios en la naturaleza de la propiedad, el capital y los mercados no bastan para que liberen sus mentes del pasado, una ojeada al futuro del dinero quizá les ayude a hacerlo.

Al igual que otros elementos clave del capitalismo, el dinero atraviesa la revolución más profunda y rápida de muchos siglos, que creará formas y maneras radicales nuevas de pagar y cobrar, y cada vez más oportunidades de hacer negocios que no usarán dinero en absoluto.

[1] Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza.* México: Debate, p. 376.

En este capítulo se continúa estudiando el tema de estrategias, ahora en lo que se refiere a las prácticas o procedimientos comúnmente utilizados para definir las estrategias que finalmente serán operadas en la organización, iniciando desde cómo se formulan, cómo se pueden evaluar y cuál es la estrategia que será más exitosa.

Sin embargo, nunca se podrá afirmar contundentemente que la estrategia seleccionada, incluso empleando la mejor de las técnicas, sea una estrategia que garantice resultados satisfactorios. A esta situación se aplica muy bien lo que señala Diego Valadés:[2]

> para *El control del poder*, intercambiando el concepto control por el concepto estrategia. La metáfora se expresaría diciendo que [...] las estrategias son instrumentos versátiles y dinámicos. No siempre los mismos instrumentos producen los mismos resultados, incluso dentro de los mismos sistemas organizacionales. Además, la implantación de las estrategias, que se haría en su momento, es lo que realmente da sentido a un sistema organizacional competitivo. Ninguna estrategia actúa por sí sola. A las estrategias hay que verlas como letras del alfabeto o notas del pentagrama: sus múltiples combinaciones van produciendo diferentes resultados.

Una estrategia seleccionada con el mejor de los métodos y con la seguridad, cuando se elige se piensa que será con la que se obtendrán mejores beneficios, en el momento de su puesta en marcha y operación; sin embargo, pueden suceder muchos acontecimientos que serán adversos a esa estrategia y, por tanto, lo que se esperaba simplemente no sucedió. Dada la dinámica del ambiente pueden cambiar las formas de vida y las maneras de competir por la velocidad que se está presentando en la genómica, la nanotecnología, la arritmia económica o la nueva tecnología de que habla Alvin Toffler que inciden directa y contundentemente sobre las estrategias implantadas.

Importancia del estudio y elección de estrategias

Las estrategias que se decide implantar proceden de una relación simbiótica, objetivos-estrategias. No se puede pensar que las estrategias se deriven de manera natural de los objetivos, ni mucho menos que sean ocurrencias al alcance de todos. Representan un método para avanzar de una posición inicial a una posición que se desea alcanzar en el futuro.

Son cursos de acción que deben indicar cómo llegar a conseguir que se logre una serie de propósitos importantes de la organización;

[2] Valadés, D. (2006). *El control del poder* (3a. ed.). México: Porrúa-UNAM, p. 16.

es decir, las estrategias tienen como fundamento servir de instrumentos para llegar al punto deseado. De manera esquemática se podría representar el papel de las estrategias mediante la relación que se ilustra en la figura II.6.2.

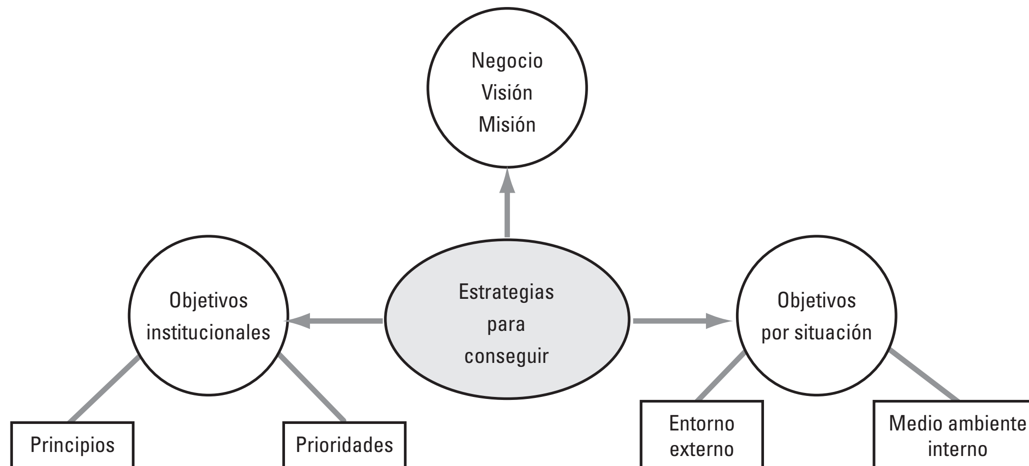


FIGURA II.6.2. Papel de las estrategias.

Como se puede observar, en este contexto existen al menos, dos tipos de objetivos:

a) Los que los dueños de las empresa o los gobernantes quieren alcanzar (objetivos institucionales) por los principios que han establecidos y por las prioridades que desean.
b) Los que se pueden lograr en función de lo que permite el medio en que se desarrolla la empresa y que se ha señalado es de dos tipos:
   – El entorno externo a la compañía
   – El medio ambiente interno de ella

En estas condiciones es menester que el estratega sepa conciliar las estrategias que llevan a conseguir los objetivos de dueños, fundadores o gobernantes con las estrategias que se podrían derivar de la situación que guarda el medio ambiente.

Identificación de estrategias actuales

Para poder seleccionar estrategias es recomendable identificar las estrategias actuales y analizar cuáles han sido sus resultados para poder deducir si se continúa operando de la misma manera, dado que los resultados son los esperados o mejores, o bien, cambiar de estrategias porque éstas no están funcionando adecuadamente, donde el parámetro de medida son los objetivos.

En una empresa corporativa diversificada se estudia lo que se muestra en el cuadro II.6.1 para identificar la estrategia de la empresa.

Conociendo la(s) estrategia(s) que se opera(n), también se conoce(n) o se tiene idea del escenario de la empresa, en cuanto a las fortalezas y debilidades del grupo de negocios y, si se tienen las condiciones para llegar a conclusiones con respecto a las mejoras o modificaciones significativas en la(s) estrategia(s) que resulte(n) conveniente(s).

CUADRO II.6.1. Estrategia de una empresa diversificada[3]
1. Grado de diversificación. Proporción de ventas y utilidades de cada unidad de negocios y si la base de diversificación es amplia o limitada.
2. Si la diversificación es relacionada o no relacionada o una combinación.
3. Ámbito de operaciones. Nacional, multinacional o global.
4. Medidas para agregar nuevos negocios y crear posiciones en nuevas industrias.
5. Medidas para vender unidades de negocios débiles o poco atractivas
6. Medidas recientes para impulsar el desempeño de unidades de negocios más importantes o fortalecer las posiciones existentes.
7. Esfuerzos para captar las coincidencias estratégicas entre negocios.
8. Porcentaje en la asignación de capital de inversión y recursos entre las unidades de negocios.

Pasos para elección final de la estrategia

(Método de elección)

Cuando se desea llegar a un estado final, necesariamente existe un punto inicial y por lo general uno o más puntos intermedios; sin embargo, para llegar a decidir cuál de entre varias o muchas estrategias es la mejor, F. David considera que son tres los pasos importantes:[4]

Primera etapa: obtención de información

Disponer del insumo informativo, generalmente se trata de descubrir las variables y sus dimensiones para poder diseñar una figura que muestre cuál será el comportamiento de esas variables cuando se encuentren interrelacionadas; es decir, se quiere saber cuál será el efecto de una variable sobre la otra u otras, de tal suerte que se pueda conocer la situación de la empresa para poder decidir las estrategias que mejor funcionarían en ese escenario.

Parte de esta información sería la que aportarían las matrices EFE y EFI de capítulos anteriores, o bien, una amplia gama de variables como:

- Posición relativa de mercado
- Crecimiento de la industria
- Fuerza financiera
- Ventaja competitiva
- Estabilidad del ambiente
- Fuerza de la industria
- Atractivo del sector
- Habilidad para servir con eficacia
- Necesidad pública y atracción de apoyo y financiamiento
- Fortaleza competitiva
- Atractivo de la industria
- Necesidad de responder a lo local
- Necesidad de una integración local

[3] Thompson, A. y Strickland, A. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, pp. 332-333.

[4] David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson Educación, pp. 198-200.

En fin, son muchas las variables que el estratega podría considerar, según su propia creatividad, combinada con las condiciones competitivas, tanto de la empresa como del sector al que pertenece la empresa.

Segunda etapa, diseño
Representar en ejes cartesianos, en figuras o en esquemas la asociación que se da entre variables previamente elegidas, para poder deducir una situación de la empresa y las respectivas estrategias para esa situación. Así, se han podido elaborar diseños ampliamente conocidos como:

- Análisis FODA
- La matriz BCG
- La matriz atractivo de la industria
- Fortaleza competitiva

Y otras no tan conocidas pero sí utilizadas que arrojan buenos resultados como:

- La matriz de negocios de General Electric
- La matriz de la evolución del producto/mercado
- La matriz de cartera del sector público.

En esta etapa de diseño, el estratega encuentra un campo sumamente fértil para usar o adecuar las técnicas existentes, pero sobretodo le permite emplear su propia creatividad y talento para diseñar técnicas que podrían llegar a ser tan conocidas y redituables como la FODA o BCG.

Tercera etapa: de decisión
Mediante las técnicas ya mencionadas, se pueden conocer o formular las estrategias, pero no es posible saber cuál de esa o de esas estrategias es la más atractiva, en cuanto a los resultados que se pueden esperar; sin embargo, para este caso, lo que comúnmente se acostumbra es diseñar una escala numérica (aunque un tanto subjetiva), para evaluar las estrategias y poder elegir o deducir la mejor, con base en el valor numérico mayor.

Tal es el caso de la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) o la escala utilizada para elaborar una taxonomía de las estrategias que se obtienen por la técnica FODA y poder deducir qué estrategias se implantan, con base en una taxonomía.

Técnicas para el estudio y elección de la estrategia

Las técnicas para elegir las estrategias organizacionales se aplican, con ligeras variantes en ocasiones, a todos los tamaños y tipos de


ápsula cultural

Importancia del método y la experimentación (Galileo Galilei)[5]

Galileo Galilei (1564-1642), durante mucho tiempo profesor de la Universidad de Papua y matemático en la corte del gran duque Medici de Toscana fue, en efecto, un destacado filósofo de la ciencia, con una convicción más firme que ningún predecesor suyo sobre la importancia de las matemáticas para la física.

El libro del universo, escribió:

No puede leerse mientras no conozcamos las letras y el lenguaje en que está escrito. Y, está escrito en el lenguaje de las matemáticas, y sus letras son triángulos, círculos y otras figuras geométricas, sin las cuales no es posible entender ni una palabra.

Sin embargo, no fue su filosofía, sino su labor experimental, lo que situó a Galileo aparte y por encima de sus predecesores.

Utilizando en su época, el recientemente inventado telescopio, Galileo logró observar las montañas de la Luna y las manchas solares; ello demostraba que los cuerpos celestes no estaban hechos de la quintaesencia aristotélica sino de la misma clase de materiales que nuestra Tierra.

Sus observaciones de las fases de Venus proporcionaron nuevos indicios a favor de la hipótesis heliocéntrica de Copérnico.

Continúa

[5] Kenny, A. (2005). *Breve historia de la filosofía occidental*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, pp. 258-259.

Continuación

Mediante experimentos realizados sobre el plano inclinado y con cuerpos en caída libre, Galileo trató de establecer la ley de la inercia y mostrar que los cuerpos en caída se aceleran uniformemente con el tiempo. En breve plazo logró refutar experimentalmente muchos de los aspectos de la física de Aristóteles que habían sido criticados, pero no desmentidos experimentalmente, por los filósofos desde la época de Juan Filópono.

Como se puede observar, la elección de la estrategia definitiva, o sea, la decisión de qué estrategia utilizar, no es asunto menor, es relevante contar con un método, preferentemente numérico que apoye esta tarea.

Sobra decir que en la actualidad, gracias a las aportaciones de Galileo Galilei, se dispone de elementos teóricos conceptuales para construir métodos que son de vital importancia en la investigación empírica.

empresas. Los estrategas y líderes natos no necesitan de técnicas estructuradas y sistematizadas para saber qué hacer y cómo alcanzar lo que se proponen.

La historia de las grandes empresas, y de prácticamente todas las empresas exitosas micros y pequeñas ilustran que el éxito llega por la visión y gran capacidad de sus dueños, fundadores o directores.

> No es de dudar que Tom Watson (IBM), Ray Kroc (Mc Donald's), Bill Gates (Microsoft), Carlos Slim (Grupo Carso), Lorenzo Servitje (Grupo Bimbo) o Lorenzo Zambrano (Cemex), por citar unos cuantos, no han necesitado ni necesitan de técnicas para elegir sus estrategias, ya que saben cómo hacerlo y lo hacen bien.

Lo mismo se puede señalar de tantos y tantos empresarios que se encuentran en el estrato de las micros y pequeñas empresas, que tampoco hacen uso de técnicas estructuradas para formular sus estrategias y, no obstante, conducen con éxito sus respectivas empresas.

Por otra parte, no todos los que se encuentran en los ámbitos organizacionales de toma de decisiones son Watson, Kroc, Gates, Slim o Zambrano de elevados perfiles empresariales. Pues bien, existen personas que no cuentan con las dotes de los empresarios antes mencionados; sin embargo, sí son exitosos en los negocios y no es de dudar que los buenos resultados de muchos de ellos tengan como respaldo, precisamente, el uso de técnicas estructuradas y sistematizadas para estudiar y elegir la estrategia con mayor probabilidad de éxito.

La bibliografía sobre administración estratégica es muy vasta y reiterativa, en el sentido de que las técnicas para elegir estrategias son de gran utilidad para quienes nacieron con los genes de empresarios y para las personas que no tienen tan desarrolladas la intuición, la percepción o las virtudes propias del empresario por nacimiento, hecho que bien puede corroborarse en las empresas de todos los tipos y tamaños, que a pesar de que ya no existen sus fundadores o primeros visionarios, siguen siendo organizaciones con excelentes resultados.

Se conoce también que fundadores (los viejos) de eminentes empresas saben por sus virtudes y experiencias qué proyectos resultarán atractivos, y a los mismos resultados llegan sus descendientes o colaboradores (los jóvenes) que pueden no tener sus mismas virtudes pero que hacen uso correcto de técnicas para definir sus estrategias.[6]

> En México sobran ejemplos como los casos de Grupo Bimbo, Grupo Modelo, Grupo Televisa, Palacio de Hierro o Industrias

---

6 Torres, Z. y Navarro, J. C. (2006). *Administración estratégica aplicada*. Morelia, Mich., México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, pp. 127-128.

Bachoco, y ni que decir de empresas globales como Toyota, Coca Cola, Nestlé o Procter & Gamble que son exitosas o más exitosas que antes, cuando ya no son dirigidas por quienes las concibieron y las hicieron triunfadoras. Sus relevos las han puesto en lugares más prominentes.

Existe gran diversidad de técnicas para formar y elegir estrategias, que consiste básicamente en conocer la situación competitiva en que se encuentra la empresa, lo cual sirve de base para elegir la o las estrategias más apropiadas para esa posición por lo que se presentan algunas de esas técnicas que son ampliamente conocidas y que pueden servir de referencia a quienes están interesados en el tema de la administración estratégica y específicamente en la aplicación de las técnicas para decidir la estrategia.

Técnica; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenzas (FODA)

Es quizá la técnica más conocida, y también llamada técnica SWOT, por sus siglas en inglés, que consiste básicamente en que una vez conocidas las oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades, se combinan estas fuerzas para que surjan las estrategias (figura II.6.3).

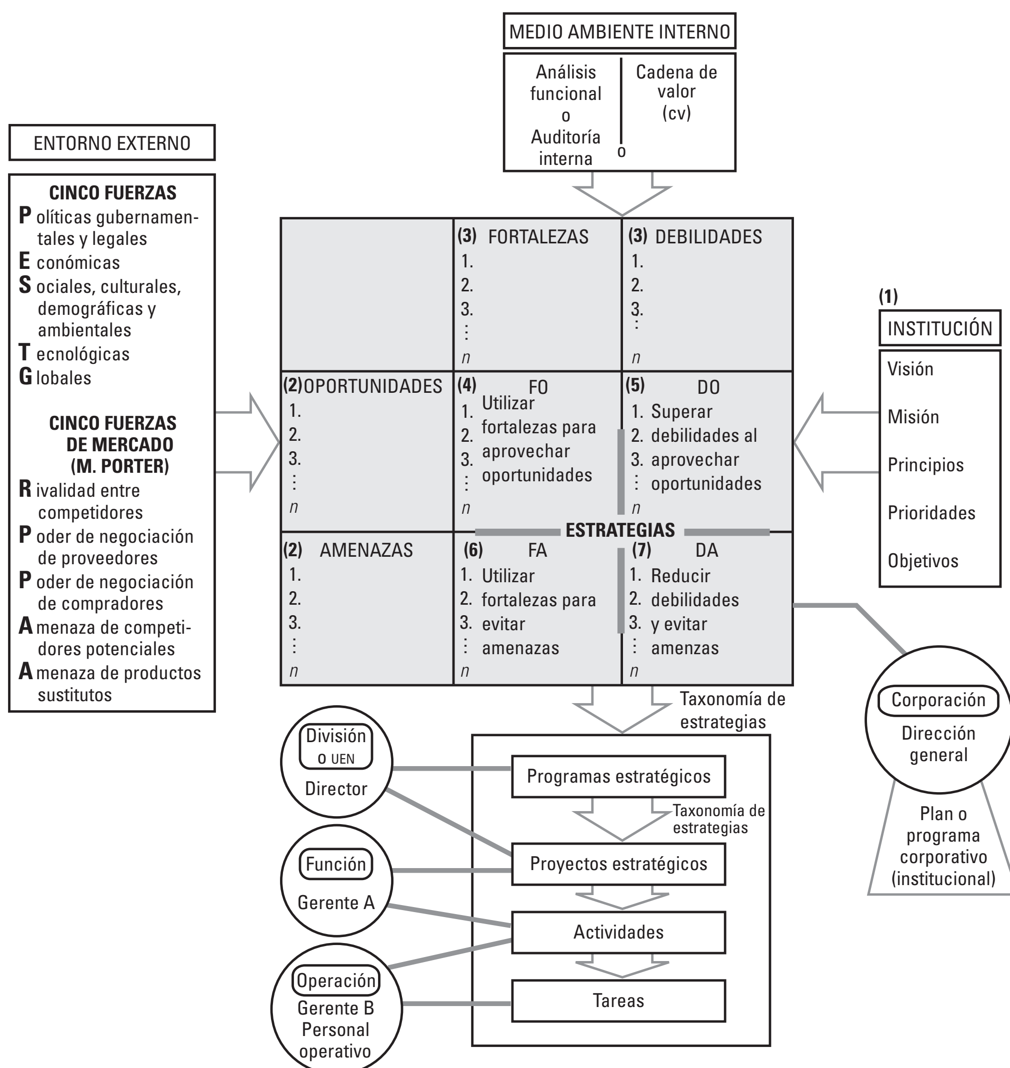


FIGURA II.6.3. Matriz FODA o SWOT.

Si se trata de una corporación o del nivel más agregado de una organización, la primera FODA proporciona las estrategias, corporativas o institucionales, que una vez puestas taxonómicamente, sirven para formular los programas estratégicos o divisionales o de las unidades estratégicas de negocios (UEN), y si se va a llegar a proyectos estratégicos, las estrategias que surgen de la FODA que aplican las divisiones o UEN, una vez puestas taxonómicamente sirven de insumos para elaborar los proyectos estratégicos. De los proyectos estratégicos ya no se derivan estrategias, pues éstos ya se orientan a su operación mediante las actividades y tareas.

Por tanto, la FODA se puede aplicar en todos los niveles jerárquicos de la organización, incluso siguiendo el mismo método, únicamente se recomienda no perder de vista en qué nivel se está aplicando para tomar en cuenta las condiciones particulares de ese nivel. Veámoslo con el ejemplo que se presenta en la figura II.6.4.

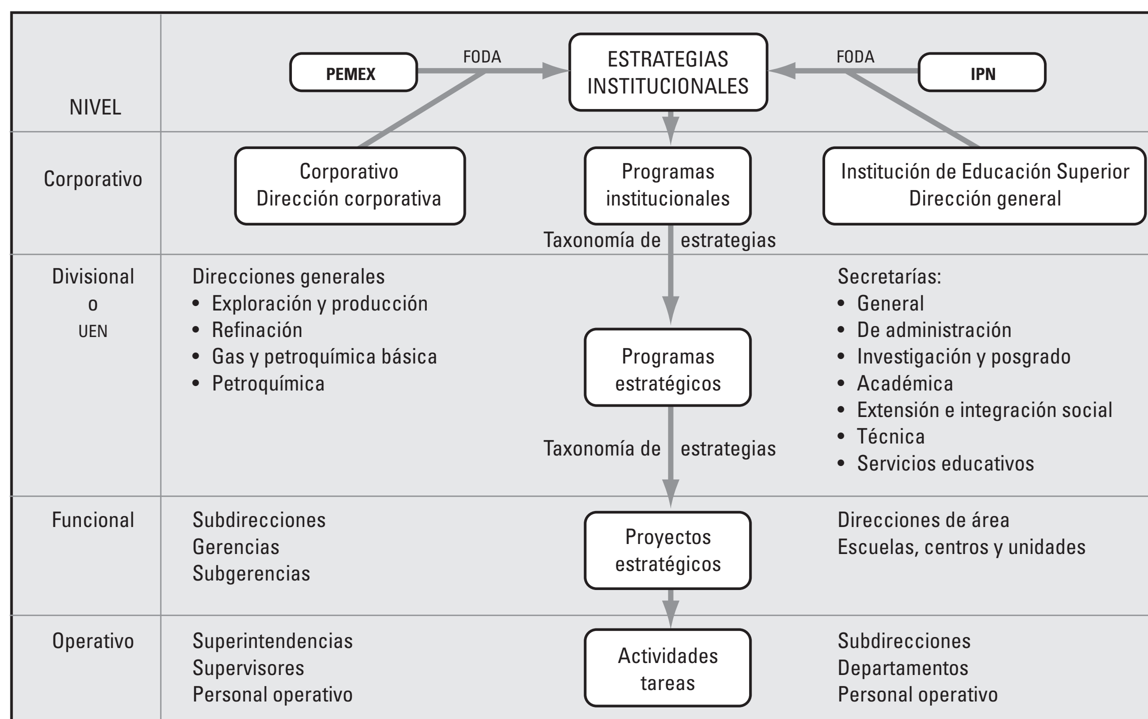


FIGURA II.6.4. Ejemplo de dos organizaciones en que se puede aplicar la FODA.

Método para definir las estrategias institucionales, usando la técnica FODA

Pasos

1. Tomar como base el formato de la figura II.6.3.
2. Tener presente los conceptos institucionales (1) en todo el proceso que se sigue para obtener las estrategias (cuadrante central de nueve celdas).
3. Definir los factores clave externos (2), es decir, las oportunidades y amenazas (primera columna del cuadrante central de nueve celdas).
   - Se refiere al análisis de factores PEST-G. Aplicar la técnica EFE.

4. Definir las áreas funcionales importantes de la organización y determinar los factores clave internos (3), de esas áreas, o sea, las fortalezas y debilidades (primer renglón del cuadrante central de nueve celdas).
   - Se refiere al análisis de las dimensiones de las funciones. Aplicar la técnica EFI.

5. Obtener las estrategias FO (4) (celda central del cuadrante de nueve celdas).
   - Se refiere a combinaciones de fortalezas y oportunidades para obtener la estrategia que se escribe en esa celda.
   - Puede ser la resultante de combinar una fortaleza con una oportunidad, la combinación de una fortaleza con más de una oportunidad, o bien, la combinación de varias fortalezas con varias oportunidades.
   - Se recomienda utilizar subíndices en cada fortaleza y oportunidad, para expresar la lógica en que se sustenta cada una de las estrategias obtenidas.
   - Por ejemplo, si se combinara la fortaleza uno con la oportunidad uno, la estrategia se escribiría como F_1O_1, si fuera la fortaleza dos con las oportunidades tres y cinco se escribiría $F_2O_{3,5}$ y así sucesivamente.

6. Obtener estrategias DO (5) que resultan de combinar las debilidades con las oportunidades y se escriben en la celda correspondiente.
   - Se sigue la misma mecánica del paso 5, y de igual manera, se recomienda usar subíndices.

7. Obtener estrategias FA (6) que resultan de combinar las fortalezas con las amenazas y se escriben en la celda correspondiente.
   - Se sigue la misma mecánica del paso 5, y de igual manera se recomienda el uso de subíndices.

8. Obtener estrategias DA (7) que resultan de combinar las debilidades con las amenazas y se escriben en la celda correspondiente.
   - Se sigue la misma mecánica del paso 5, y de igual manera se recomienda usar subíndices.

El número de estrategias así generado puede ser muy grande, todas son estrategias opcionales. No es una selección de estrategias, ni una determinación de qué estrategias son mejores, por tanto, no todas las estrategias que se desarrolla en la matriz FODA se elegirán para su implantación.

Selección de estrategias

Una vez que se obtiene el listado de estrategias FO, DO, FA y DA se procede a priorizar; es decir, ordenar por importancia, para lo cual se sugiere utilizar una escala como:

1. No se debe poner en práctica
2. Se podría poner en práctica
3. Se debería poner en práctica
4. Se debe poner en práctica

Bajo estas consideraciones, las personas y/o el grupo que lleva a cabo el proceso, deciden cuáles estrategias serán las que se implantarán. Se trata de que las estrategias así elegidas sean el reflejo



Cápsula cultural

Patientia[7]

Adriano Augusto emperador de roma, Fortalezas y debilidades internas

[...] Volví a sentir la obsesión de la muerte, pero esta vez sus causas eran visibles, confesables, y mi peor enemigo no hubiera podido sonreír.

Nada me retenía ya; hubiera sido comprensible que el emperador, recluido en su casa de campo luego de poner orden los negocios del estado tomara medidas necesarias para facilitar su fin. Pero la solicitud de mis amigos equivale a una vigilancia constante: todo enfermo es un prisionero [...].

Busqué un aliado. Tenía la confianza más absoluta en Iollas, joven médico alejandrino que Hermógenes había escogido el verano pasado para que lo reemplazara durante su ausencia (Hermógenes era el médico de cabecera del emperador Adriano).

[...] No ignoraba que Iollas había descubierto en el palacio de Alejandría la fórmula de los venenos extraordinariamente sutiles que en otros tiempos utilizaban los médicos de Cleopatra.

[...] Me comprendió inmediatamente; me compadecía, aunque estaba obligado a darme la razón, pero su juramento hipocrático le vedaba prescribir una droga nociva a un enfermo. Bajo ningún pretexto.

[...] Negose, refugiándose en su honor de médico. Insistí, exigí, empleando todos los medios posibles para inspirarle piedad o corromperlo; él ha sido el último hombre a quien he suplicado algo. Vencido, me prometió finalmente ir en busca de la dosis de veneno.

Continúa

[7] Yourcenar, M. (1993). *Memorias de Adriano* (17a. reimpresión). México: Editorial Hermes, pp. 313-317.

de la opinión colectiva del grupo. Por lo general, las estrategias clasificadas como 4. "Se debe poner en práctica" son las que sirven de insumo para elaborar los programas estratégicos.

De igual manera, cuando se aplica la FODA en el nivel divisional o UEN (direcciones o secretarías en los casos PEMEX e IPN respectivamente), de ahí se obtiene otra taxonomía de estrategias para dar origen a los proyectos estratégicos, que finalmente serán operados mediante actividades y tareas.

Técnica, matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Es una técnica que data de los años sesenta, diseñada por la consultora privada *Boston Consulting Group*, a solicitud en ese tiempo de la empresa más diversificada del mundo, que es la General Electric.

Esta técnica se usa en la actualidad, en empresas que pertenecen a alguna industria, para conocer su situación de mercado considerando dos variables:

1. La posición relativa de mercado
2. La tasa de crecimiento de la industria

También se utiliza en las empresas diversificadas para conocer la situación de mercado, de sus divisiones UEN, o bien, de los productos que generan. De igual manera se basan en las mismas variables, en este caso, posición relativa de las divisiones o UEN, o de sus productos y crecimiento de la industria a la que pertenecen sus divisiones o productos (véase la figura II.6.5).

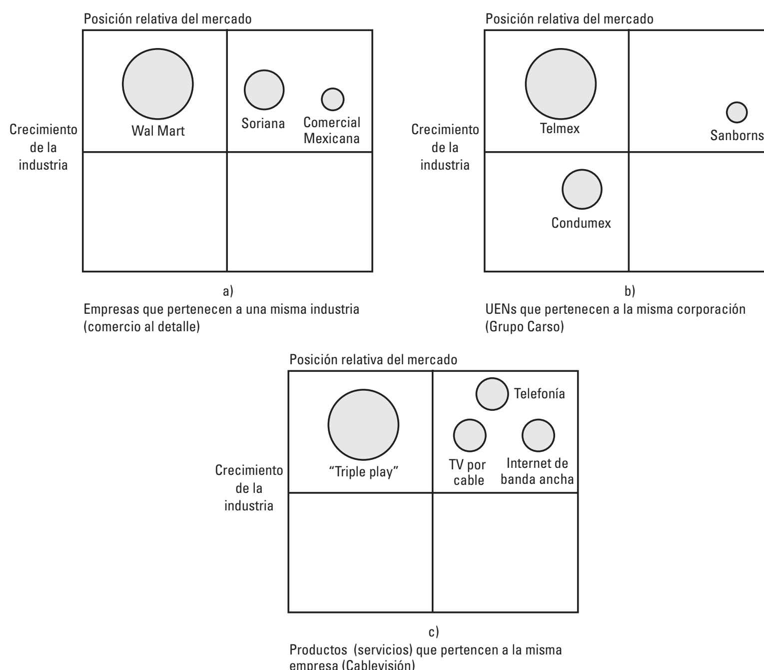


FIGURA II.6.5. Matriz Boston Consulting Group (BCG).

¿Qué es una matriz BCG?

Es un cuadrante de cuatro celdas en donde se presentan las diferencias que existen entre las empresas, las divisiones o UEN, y los productos, considerando dos variables:

1. La posición relativa de mercado
2. El crecimiento de la industria al que pertenecen respectivamente

De manera didáctica a cada celda se le asigna un nombre fácil de recordar para indicar la posición que guardan y la estrategia que más convendría a esa posición, los nombres y las posiciones se presentan en la figura II.6.6.

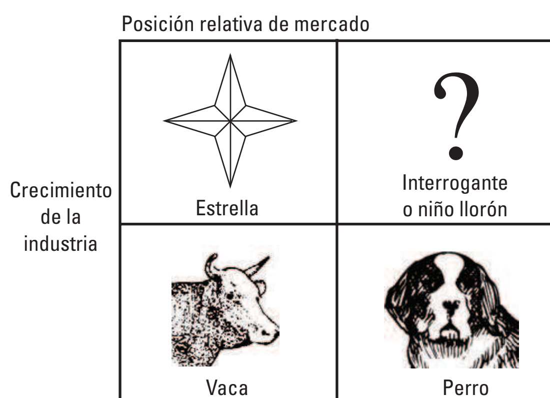


FIGURA II.6.6. Nombres y posiciones de las celdas de la matriz BCG.

Las empresas se ubican en este cuadrante de cuatro celdas, con base en las dos variables mencionadas. Se representan con un círculo, cuyo tamaño se hace dibujar según sea el monto de las ventas, de tal suerte que a mayor cantidad de ventas el círculo será mayor y a la inversa. En este mismo círculo se dibuja también una porción, semejante a una rebanada de pastel, que representa el monto de las utilidades, como se muestra en la figura II.6.7. De igual manera, a mayor cantidad de utilidades la porción será mayor y a la inversa.

Método para elaborar una matriz BCG

Obtener para cada empresa o división o UEN o producto:

1. Monto de ventas de la empresa o división o UEN o producto que sea el más grande (el líder).
2. Monto de ventas de la empresa o división o UEN o producto que se desea ubicar en el cuadrante (se representa por un círculo).
3. Posición relativa de mercado (eje x) que se obtiene dividiendo el monto de las ventas de la empresa o la división o la UEN o el producto por el monto de las ventas del líder (el más grande). Así se obtiene el valor del eje *x* y debe encontrarse entre cero y uno.

Lo esperé en vano hasta la noche. Algo más tarde me enteré horrorizado de que acababan de encontrarlo muerto en su laboratorio, con una ampolleta de vidrio en la mano. Aquel corazón, puro de todo compromiso, había encontrado la manera de ser fiel a su juramento sin negarme nada.

[...] El fin de Iollas, fiel a su deber de médico, me exhorta a satisfacer hasta el fin lo que el oficio de emperador reclama. *Patientia* [...].

[...] La hora de impaciencia ha pasado, en el punto en que me encuentro, la desesperación sería de tan mal gusto como la esperanza. He renunciado a apresurar mi muerte.

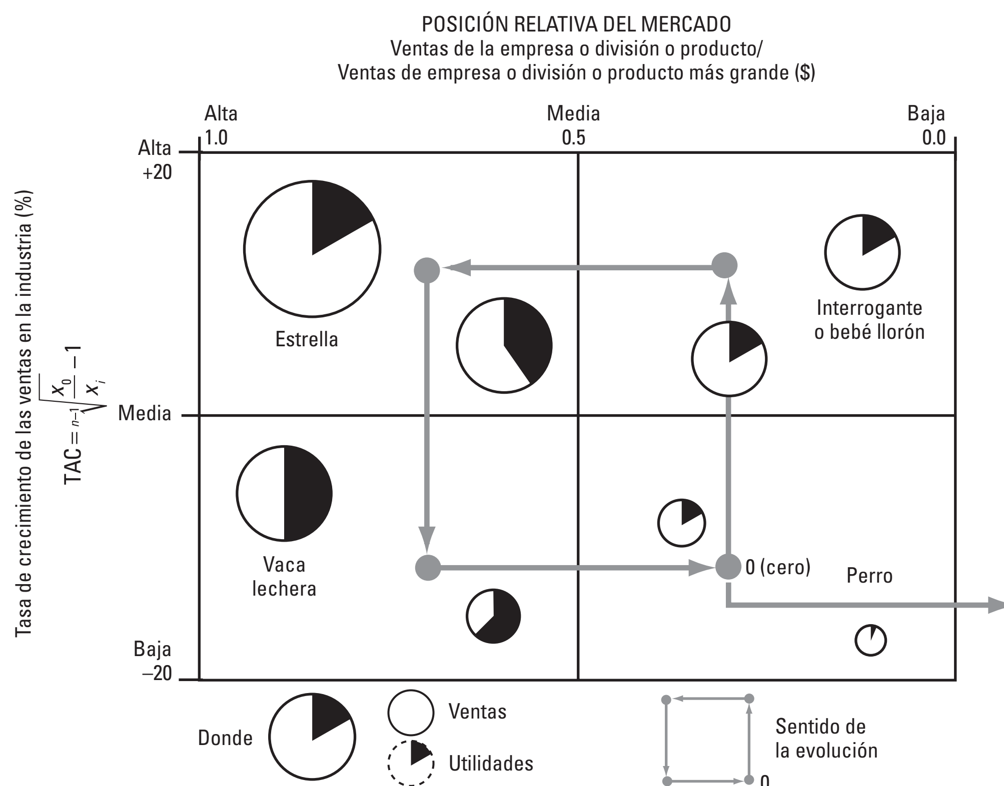


FIGURA II.6.7. Ubicación de las empresas, divisiones o productos en una matriz BCG.

4. Monto de las utilidades de la empresa, la división o la UEN o el producto que se debe ubicar. Se expresa en porcentaje y se representa por la rebanada de pastel.
5. Crecimiento de las ventas de la industria, el cual se obtiene mediante la tasa anual de crecimiento $TAC = \sqrt[n-1]{\frac{x_0}{x_i}} - 1$ se expresan en porcentaje y es el valor del eje y.

Ubicar la empresa, división o UEN o producto en el cuadrante de cuatro celdas, de acuerdo con lo siguiente:

1. Los ingresos se representan por un círculo (tamaño según monto).
2. Las utilidades se representan por una porción semejante a una rebanada de pastel y se expresan en porcentaje.
3. Se obtiene el punto $P(x,y)$, donde x es la posición relativa de mercado y y es la TAC de las ventas de la industria.
4. Se ubica el $P(x,y)$ en el cuadrante de cuatro celdas.
5. Se definen las estrategias según la posición en el cuadrante.

Bajo estas condiciones, entonces, corresponde a cada celda:

I Interrogante o niño llorón ?	Escenario I: • Abarcan parte pequeña del mercado, pero compiten en industria de gran crecimiento. Necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. • Se les llama *interrogantes* porque la empresa debe decidir si aplica unas estrategias de empresa fuerte, o sea, estrategias intensivas en capital o cualquier otra parecida. Estrategias recomendables: • Penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, venta.
II Estrellas	Escenario II: • Abarcan una porción grande de mercado y compiten en industrias de alto crecimiento. • Buenas oportunidades para el largo plazo en cuanto a crecimiento y rentabilidad. • Debe recibir o captar inversiones elevadas para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. Estrategias recomendables: • Integraciones vertical (hacia delante y hacia atrás) y horizontal, penetración en el mercado, desarrollo de productos y mercados, y alianzas estratégicas.
III Vaca lechera	Escenario III: • Abarca una porción grande de marcado, pero compiten en industrias que ya no crecen. • Generan efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Fueron estrellas y podrían ser perros. • Deben ser dirigidas para mantener su posición sólida, tanto como sea posible. Estrategias recomendables: • Desarrollo de productos o diversificación concéntrica. • Conforme se debilita las estrategias serían recorte de gastos o enajenación.
IV Perro	Escenario IV: • Abarca una posición relativa de mercado baja y compiten en una industria de lento o nulo crecimiento. • Tienen una posición débil, consumen mucho efectivo, frecuentemente sufren de liquidez. Estrategias recomendadas: • Liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gasto, o incluso quiebra

Esta matriz centra la atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas empresas, divisiones o productos; sin embargo, dentro de sus limitaciones están que es una simplificación excesiva, las empresas que se ubican en el centro difícilmente se pueden clasificar, no se sabe si crecen o no con el tiempo y no consideran otras variables como el tamaño de mercado y las ventajas competitivas.

Técnica, matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PE y EA)

Es un esquema de cuatro cuadrantes (dos ejes cruzados), que dependiendo de la posición de la empresa indica mediante un vector direccional, si su estrategia es intensiva (agresiva), conservadora, defensiva o, competitiva.

- En el eje *x*, del cero a la derecha, se representan las fortalezas de la industria (que son externas) y del cero a la izquierda, la ventaja competitiva (que es interna).
- En el eje *y*, del cero hacia arriba se representan las fortalezas financieras (que son internas), y del cero hacia abajo la estabilidad del ambiente (que es externa).

En la figura II.6.8 se ilustra el esquema de la matriz PE y EA y en el cuadro II.6.2 se presentan algunas dimensiones de las variables que intervienen en esta técnica.

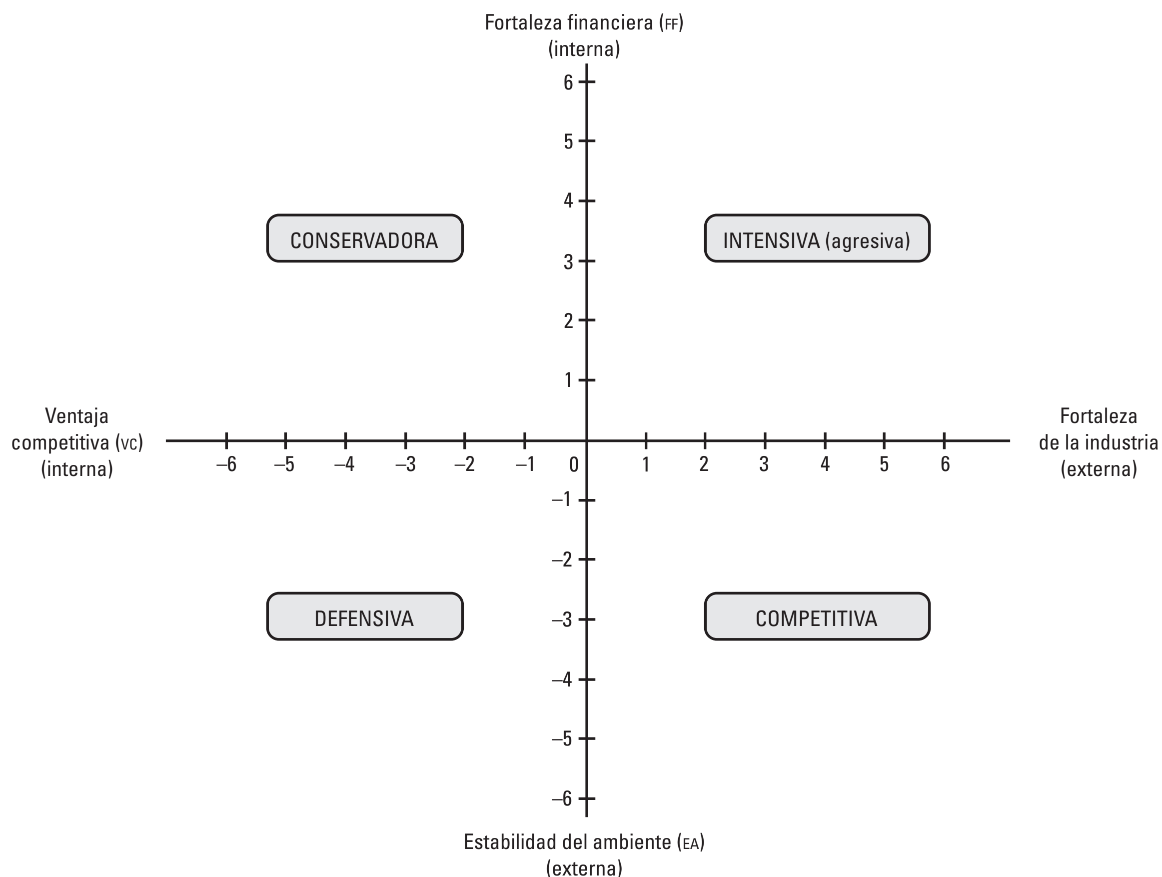


FIGURA II.6.8. Esquema de la técnica PE y EA.[8]

[8] Rowe, H., Mason, R. y Dickel, K. (1982). *Strategic management and business policy: a methodological approach*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., citado en Íbid., David, F. R., pp. 204-205.

CUADRO II.6.2. Variables y dimensiones de la matriz PE y EA (adicionales a los que se utilizaron en las matrices EFE y EFI)

Posición interna	Posición externa
Fortaleza financiera (FF)	**Fortaleza de la industria (FI)**
• Rentabilidad • Apalancamiento • Rotación de activos • Liquidez • Valor de las acciones • Capital de trabajo	• Estabilidad económica • Potencial de crecimiento • Estabilidad financiera • Desarrollo tecnológico • Infraestructura nacional • Inversión extranjera directa
Ventaja competitiva (VC)	**Estabilidad del ambiente (EA)**
• Posición de mercado • Calidad del producto • Lealtad de clientes y proveedores • Atracción y retención de talentos • Uso de capacidad instalada • Tecnología e innovación	• Estabilidad política • Gobierno responsable • Barreras de ingreso de mercado • Estabilidad cambiaria • Confianza • Comercio exterior

Método para elaborar una matriz PE y EA

1. Seleccionar las dimensiones de las cuatro variables
   FF: liquidez, flujo de efectivo, inventarios,…
   EA: inflación, precios, barreras de entradas,…
   FI: crecimiento, desarrollo tecnológico, infraestructura,…
   VC: calidad, ciclo del producto, uso de capacidades instalada,…

2. Asignar valores (indicadores) a las dimensiones
   Peor + 1 a mejor + 6 para FF y FI
   Peor – 6 a mejor – 1 para VC y EA

3. Promediar el valor de las dimensiones de cada eje y ubicar este valor en el eje, para obtener el punto P(x,y).
   Eje x: Suma algebraica de FI + (–VC)
   Eje y: Suma algebraica de FF + (–EA)

4. Graficar el vector direccional que se obtiene uniendo el punto al origen con el punto P (x,y).

Ejemplo

Una empresa hipotética se encuentra bajo la siguiente situación. ¿Cuáles serían las mejores estrategias para ese escenario?

FI: Inflación 3 Desarrollo tecnológico 2 Inversión extranjera 2 7/3 = 2.33	FF: Rentabilidad 5 Liquidez 4 Valor de acciones 4 Capital de trabajo 4 Inventarios 4 21/4 = 5.25

VC: Posición de mercado –4 Calidad del producto –4 Capacidad instalada –3 Innovación –4 –19/4 = –4.75	EA: Estabilidad política –5 Gobierno responsable –4 Confianza –4 –13/3 = –4.33
Eje x: FI + (–VC) = 2.33 + (–4.75) = –2.42	Eje y: FF + (–EA) = 5.25 – 4.33 = 0.92
P (*x*, *y*) = P (–2.42, 0.92)	

Graficando esta situación se obtendría la figura II.6.9:

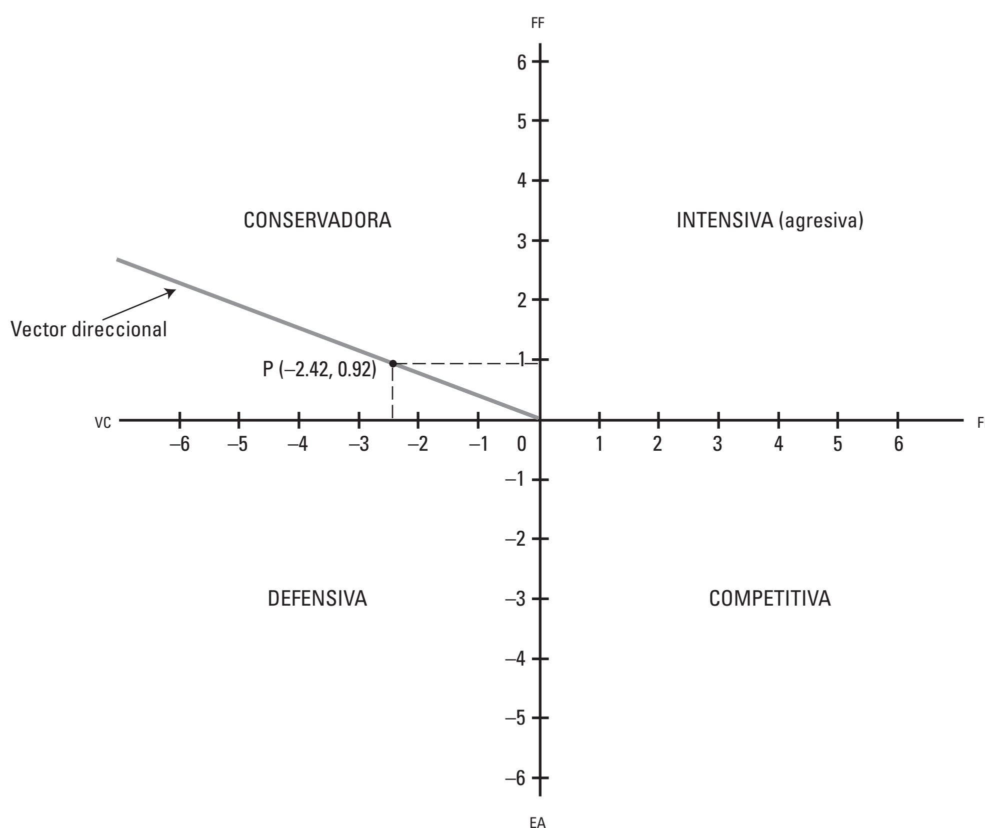


FIGURA II.6.9. Situación de una empresa hipotética utilizando la matriz PE y EA.

Como se puede observar, el vector direccional se ubica en el cuadrante de una situación *conservadora*, esto quiere decir que se trata de una empresa que sufre por tener desventajas competitivas importantes en una industria estable en el aspecto tecnológico, pero que declina en las ventas, por tanto, las estrategias recomendables serían:

- *Joint Venture*
- Tomar riesgo moderado
- Desarrollo de mercado actual

- De enfoque o nicho
- Iniciativas para sacar provecho de las debilidades de los competidores
- Uso de internet
- Penetración en el mercado
- Diversificación concéntrica

El vector direccional puede ubicarse en cualquier lugar de los cuatro cuadrantes y su posición puede formar cualquier ángulo con los ejes.

Si formara un ángulo de 45°, indica que esa organización se caracteriza por disponer de ventajas, en proporciones iguales en los dos ejes que forman el ángulo y, acercarse más a un eje significa, entonces, que esa organización es más fuerte o más débil, según el signo + o –, de ese eje.

En consecuencia, las estrategias que se formulan están en función a la posición del vector direccional y de la celda en donde se ubique. Las estrategias que surgen de esta técnica encuentran alguna relación con las estrategias de la técnica BCG de la siguiente manera:

BCG		*PE y EA*
Interrogante	↔	Conservadora
Estrella	↔	Intensiva
Vaca	↔	Competitiva
Perro	↔	Defensiva

Otras técnicas para formular estrategias[9]

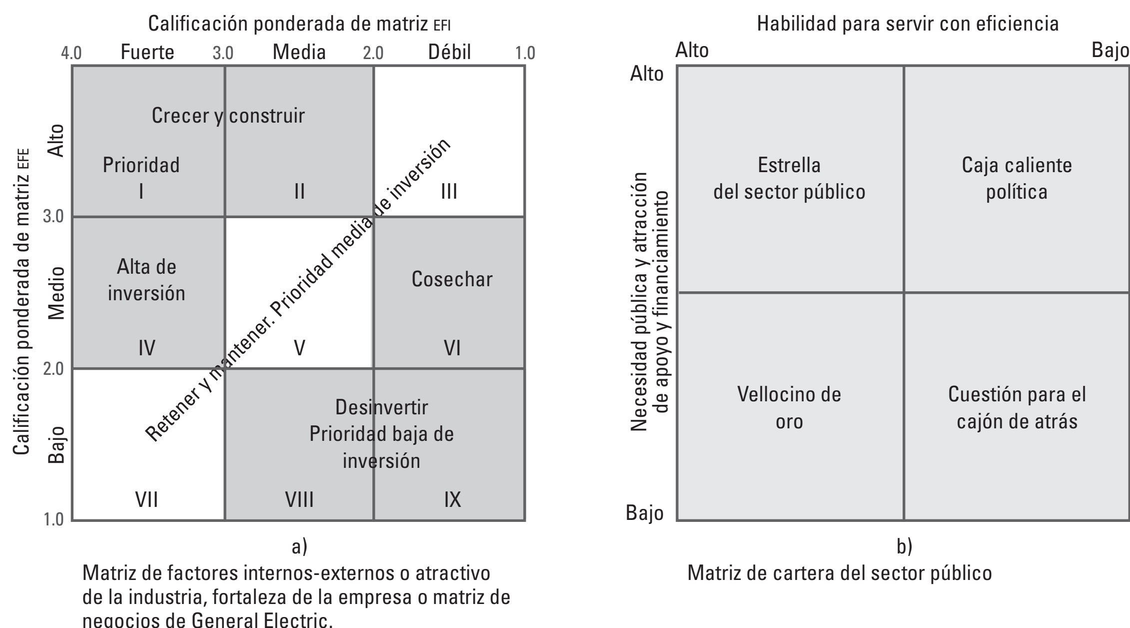


FIGURA II.6.10. Tres matrices de cartera para formular estrategias.

[9] Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). Madrid, España: Prentice Hall, p. 134.

Posición competitiva

Etapa del producto / Evolución del mercado	Fuerte	Media	Débil
Desarrollo			
Crecimiento			
Sacudida			
Madurez			
Declive			

c)
Matriz de la evolución del producto/mercado

FIGURA II.6.10. Tres matrices de cartera para formular estrategias (continúa).

Las matrices de la figura II.6.10 son ejemplos de una gama muy extensa de posibles técnicas que se podrían diseñar para formular estrategias. Como se observa, el esquema muestra la posición que tiene la empresa, división o producto con respecto a las variables que se indican en los ejes. Una vez definida la posición se procede a formular la(s) estrategia(s) que mejor podrían funcionar para esa posición.

Por ejemplo, en la matriz a) de factores internos-externos se dispone de nueve celdas, de las cuales surgen tres ternas (regiones) que recomiendan alta inversión (celdas I, II, IV), inversión media (celdas III, V, VII), e inversión baja (celdas VI, VIII, y IX). Esta información da pie para formular estrategias como las que se muestran en el cuadro II.6.3 que fácilmente se podrían implantar con elevada probabilidad de éxito.

CUADRO II.6.3. Estrategias para las regiones de la matriz de factores internos-externos o atractivo de la industria, fortaleza de la empresa

Región		
I II IV	III V VII	VI VIII IX
Prioridad de alta inversión Estrategias Intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados). De integración (hacia atrás, hacia delante y horizontal)	Prioridad media de inversión Estrategias Intensivas (penetración en el mercado y desarrollo de productos)	Prioridad baja de inversión. Cosechar o enajenar Estrategias Diversificación (concéntrica, de conglomerados u horizontal) Empresas en participación

Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Hasta este momento se ha conocido cuál es la posición de mercado de una empresa, división o producto; así como cuál o cuáles serían las estrategias que funcionarían para esa posición. Lo que no se ha definido es cuál o cuáles de esas estrategias recomendables serían las que mejor funcionarían; es decir, se trata con esta matriz de elegir o decidir cuál, por sus mejores condiciones, sería(n) la(s) estrategia(s) que se establecerán .

Una opción para decidir la estrategia es el uso de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) que determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado de que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave externos e internos y sólo evalúa estrategias en forma de series, esto es, que tengan relación mutua. Por ejemplo, que sean estrategias sólo intensivas o sólo de integración o sólo defensivas o que se trate de asuntos relacionados como emitir acciones o vender una división.

Proceso para elaborar una MPEC

1. Identificar las estrategias que se van a evaluar, para decidir.
2. Definir o retomar los factores clave externos e internos del cuadro II.6.4, que se pondrían en la columna (1).
3. Asignar ponderaciones a los factores clave, columna (2).
4. Asignar calificaciones a las estrategias, según su atractivo. Columna (3), para ello se puede hacer uso de la siguiente escala:

   1. No es atractivo
   2. Algo atractivo
   3. Bastante atractivo
   4. Muy atractivo

5. Multiplicar ponderación (columna 2) con la calificación (columna 3) para obtener la calificación ponderada de la estrategia (columna 4).
6. Sumar calificaciones ponderadas de la estrategia 1(uno).
7. Efectuar el mismo procedimiento para las estrategias que sigan a la estrategia uno, hasta la estrategia N.
8. Elegir estrategia, la mejor será la que tenga la sumatoria mayor en la columna de calificación ponderada.

CUADRO II.6.4. Formato de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

		Estrategias de la misma serie (con relación mutua)						
		Estrategia 1		Estrategia 2		…	Estrategia N	
(1) Factores clave	(2) Peso o ponderación	(3) Calificación	(4) = (2) × (3) Calificación ponderada	(5) Calificación	(6) = (2) × (5) Calificación ponderada		(N) Calificación	N = (2) × (N) Calificación ponderada
Oportunidades 1.- 2.- 3.- . . . N.-								

Continúa

Continuación

Amenazas 1.- 2.- 3.- . . . N.-								
Σ =	1.0							
Fortalezas 1.- 2.- 3.- . . . N.-								
Debilidades 1.- 2.- 3.- . . . N.-								
Σ =	1.0		Σ =		Σ =			Σ =
VENTAJAS: Analiza series en secuencia o simultáneas. Vale para corporativos, divisiones o productos, así como para cualquier nivel de cobertura (organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas o no lucrativas). DESVENTAJAS: Las calificaciones y la evolución se basan en juicios.								

Influencia política en la decisión de la estrategia

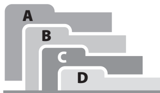
La política entendida como lucha por el poder existe en todo tipo de organizaciones, de todos los tamaños, en todos los tiempos y en todos los lugares. Muchas de las veces los directores generales (CEO), precisamente por ser poderosos, imponen sus propias políticas y preferencias personales, incluso, por encima del consejo de administración u órgano superior, cuando se trata de elegir o decidir una estrategia para su implantación.

Las maniobras políticas cuando no están bien canalizadas afectan negativamente a la organización, pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y enfrentarse a las decisiones de la comunidad organizacional o llegar a rebasar la tranquilidad y bienestar de las naciones.

Un ejemplo evidente fue la invasión del país más poderoso del mundo al pueblo iraquí, sólo para que se cumpliesen las ambiciones de un grupo en el poder que quería beneficiarse, controlando el petróleo de ese país. El argumento que esgrimieron en un principio, y que posteriormente ellos mismos lo desmintieron, pero siguieron y siguen disponiendo de un recurso que no les pertenece.

Pocas son las personas que nacen con el don de estratega exitoso, el cual sólo regala la naturaleza, por fortuna con el desarrollo de mejores herramientas y técnicas para formular estrategias, los factores políticos se vuelven menos importantes en la toma de decisiones estratégicas.

No obstante, por ausencia de objetividad, los factores políticos, dice Fred David, dictan a veces las estrategias y eso es lamentable. El manejo de las relaciones políticas forma parte integral de la transmisión de entusiasmo y de un espíritu de equipo en la organización.[10]



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Estrategias DA
- Estrategias DO
- Estrategias FA
- Estrategias FO
- Estrategias institucionales
- Influencia política
- Matriz BCG
- Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)
- Matriz FODA o SWOT
- Matriz PE y EA
- Objetivos institucionales
- Objetivos por situación
- Posición relativa de mercado
- Programa institucional
- Programas estratégicos
- Proyectos estratégicos
- Tasa anual de crecimiento (TAC)
- Taxonomía



RESUMEN

- Existe una amplia gama de técnicas para definir las estrategias y algunas son muy conocidas y de aplicación exitosa; otras, en cambio, tienen que surgir de la creatividad de los responsables del proceso para formar estrategias.
- Ninguna estrategia actúa por sí sola y no se puede afirmar que esas estrategias serán exitosas, o que una estrategia que ha dado buenos resultados en una empresa y en algún momento, sea garantía siempre de resultados felices.
- Las estrategias son el instrumento para alcanzar los objetivos, su diseño debe considerar, tanto las condiciones del entorno (interno y externo), como los deseos y preferencias de los dueños y/o autoridades; así como también el cumplimiento del negocio, visión y misión.
- El mejor parámetro para evaluar las estrategias es el cumplimiento de los objetivos, por tanto, es indispensable identificar las estrategias actuales para asociarlas con los objetivos y valorar si se continúa trabajando con esas estrategias o es necesario ajustar o cambiar las estrategias.
- El proceso para llegar a conocer la mejor estrategia, consta de tres etapas:
  1) Obtención de información que consiste en descubrir las variables y sus dimensiones que definen una situación competitiva.
     Generalmente se interrelacionan de la manera $y = f(x)$ para dar una posición.
  2) Diseño que es la representación en ejes cartesianos u otras figuras de la posición de las distintas empresas, divisiones o productos; esta representación manifiesta las diferencias de lo que se esta posicionando.
  3) Decisión para elegir la mejor estrategia, generalmente utilizando una escala numéricamente apoya la decisión.
- Existe un gran abanico de técnicas para definir estrategias y algunas de las técnicas más conocidas son:
  – Matriz FODA o SWOT
    Es un diseño de nueve celdas que combina oportunidades-amenazas con fortalezas-debilidades, para obtener las estrategias y de ahí, mediante el uso de una escala numérica, se llega a una taxonomía de estrategias que da origen a los programas y proyectos.

[10] Íbid., David, F. R., pp. 220-221.

– Matriz BCG
Es la representación conocida de interrogantes, estrellas, vacas y perros que arroja la posición de empresas, divisiones o productos, en cualquiera de cuatro celdas. Esta posición se obtiene considerando la posición relativa de mercado y el crecimiento de la industria a la que se pertenece.
– Otras técnicas
Se incluye la matriz PE y EA, la matriz de negocios de General Electric, la matriz de la evolución del producto/mercado, entre otras. A esto habría que agregar las que surgen de la creatividad de quien es responsable de la formación de estrategias.

- La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) sirve para decidir cuál estrategia es la mejor y hace uso de escalas en su proceso.
- Es importante considerar la influencia política en la decisión de la estrategia a implantar, ya que a menor objetividad, mayor influencia política.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Por qué es importante considerar que una estrategia que ha funcionado bien, no es garantía de que siempre será exitosa?
2. Sin estrategias no hay cumplimiento de objetivos, ni se alcanza la visión y misión del negocio. ¿Por qué considera que no cualquier persona es un buen estratega?, ¿cuál será el perfil de un estratega triunfador?
3. ¿Cuál es el mejor parámetro para conocer que una estrategia está funcionando bien?
4. ¿Qué estudiaría para identificar las estrategias de una empresa corporativa diversificada?
5. ¿Cuáles son las tres etapas para llegar a decidir, cuál de entre varias o muchas estrategias es la mejor?
6. ¿Qué es una técnica para estudiar y elegir una estrategia?
7. ¿Todos los empresarios deben utilizar técnicas para formar estrategias?, ¿por qué sí o por qué no?, argumente su respuesta.
8. Mencione, al menos, cinco técnicas conocidas para formular estrategias.
9. Dibuje el esquema de la matriz FODA o SWOT y explique su funcionamiento y aplicación.
10. ¿Que es una matriz BCG? Aplique esta técnica a la escuela en donde estudia, para definir las estrategias que debería implantar.
11. ¿Qué es una matriz PE y EA?, aplique esta técnica a la organización en que trabaja o le gustaría trabajar.
12. Diseñe una técnica basada en su creatividad, que considere dos o más variables y que lleve a definir estrategias para el restaurante Sanborn's.
13. ¿Qué es la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)?, ¿cómo se construye?, ¿para qué se utiliza?
14. ¿Cuáles serían algunas ventajas y desventajas que presenta la MPEC?, ¿qué características deben tener las estrategias que se someten a una MPEC?
15. Dé una definición de política y describa por qué puede existir gran influencia política en la decisión de la estrategia que se va a implantar.

ESTUDIO DE CASO

Actividad I: nuevos horizontes del Consorcio Aeroméxico (CAM)[11]

El Consorcio Aeroméxico (CAM) cambió de manos en el año 2007, pasó de ser empresa administrada por el gobierno a una empresa del sector privado.

Los resultados de las inversiones que realiza el grupo de nuevos dueños se reflejarán el segundo trimestre del año siguiente 2008. Ahora es la comisión ejecutiva del CAM la instancia que analiza y aprueba los nuevos proyectos de inversión, ya que algunos fueron autorizados.

José Luis Barraza, presidente del Consorcio Aeroméxico, declaró que las inversiones provienen del capital que los nuevos dueños aportaron a la aerolínea y, ase-

[11] Solís, M. (11 de feb., 2008). Inicia inyección de capital a consorcio Aeroméxico. *El Financiero-Negocios*, p. 27.

guró, que nada de ese capital es para gasto corriente. Cuando Barraza y trece empresarios más entre ellos María Asunción Aramburozabala, Valentín Diez Morodo y Banamex tomaron el control del CAM, se comprometieron a capitalizarlo con 240 millones de dólares en los primeros 90 días. Ese monto es adicional al que pagaron por la aerolínea de 249 millones de dólares.

De acuerdo con las necesidades de la aerolínea, ese capital podría ser para inversión en tecnología y para una nueva nave de mantenimiento, había dicho Andrés Conesa, director de la aerolínea. El nuevo grupo de control de Aeroméxico, por su parte, había anunciado que parte de ese monto sería para la renovación de flota.

En noviembre de 2007, la aerolínea adquirió, bajo el esquema de arrendamiento, cuatro jets Embraer 190 para las rutas regionales. También invirtió en la nueva Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).

Aeroméxico quiere seguir expandiendo sus rutas internacionales, por lo que incorporó en noviembre la ruta México-Atlanta; en diciembre, la México-Barcelona; en marzo será la México-Tijuana-Shanghai y en abril Monterrey-Roma. Con la ruta México-Tijuana-Shanghai se complementará la oferta que también tienen de Tijuana-Tokio.

Por otra parte, Barraza señaló, que el convenio laboral con la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), ya firmaron ambas partes y fue entregado a la Secretaría del Trabajo. Con ese convenio los pilotos generaron un ahorro de 40 millones de dólares a la aerolínea por la reducción de prestaciones, pero ganaron un lugar en el consejo de administración.

Instrucciones para el caso de estudio

a) Realice una breve investigación de la compra que hicieron 14 empresarios y Banamex al gobierno federal mexicano y conteste:
   - ¿Qué tipo de compra fue: apalancada, hostil o de qué otro tipo?
   - ¿Por qué estos 14 empresarios y Banamex fueron los nuevos dueños?, ¿qué estrategias utilizaron para ganar?
   - ¿Cuál es su opinión sobre la concentración del ingreso y sobre otras ventas de empresas que ha realizado el gobierno federal, que usted conoce por la trascendencia de la compra-venta?
   - ¿Quiénes son los 14 nuevos dueños de Aeroméxico?, ¿tendrá alguna relación el negocio de aerolíneas con el negocio de alguno de esos 14 nuevos dueños?, ¿cuáles pueden ser los intereses de Banamex o de City Corp en una aerolínea?

b) Considere que la comisión ejecutiva del CAM está interesada en que Aeroméxico sea una empresa líder en su ramo y para ello contrata los servicios de usted como experto en administración estratégica y le pide:
   - Que apliqué la técnica FODA para conocer una taxonomía de estrategias y de ahí desprender los programas y proyectos que debe operar Aeroméxico.
   - Que les indique las estrategias a seguir, con base en la posición relativa de mercado que tiene Aeroméxico y el crecimiento de la industria de transporte aéreo de pasajeros.
   - Que usted diseñe una técnica propia para aplicarse al CAM y pueda decidir qué estrategias serían las mejores para implantar en el consorcio. Tiene usted la oportunidad de decidir cuáles variables utilizar y cuál diseño sería el mejor, basado en su creatividad, originalidad y talento.

c) Presente a su informe adjunto, un análisis de HECHOS, PROBLEMAS Y SOLUCIONES que se pueda desprender del caso, Nuevos horizontes del Consorcio Aeroméxico (CAM) y de otra información que usted investigue, con la finalidad de entregar el mejor reporte profesional.

Actividad II: aplicación de técnicas para definir estrategias

- De la empresa que ya seleccionó para aplicar el proceso de administración estratégica, o de su escuela, presente el sexto avance que contenga lo siguiente:
  a) Aplicación de la técnica FODA.
  b) Aplicación de la técnica PE y EA.
  c) Aplicación de la técnica BCG.
  d) Diseño y aplicación de una técnica nueva que usted elabore exclusivamente para esa organización.
  e) Con la aplicación de estas cuatro técnicas, decida qué estrategias serían las más recomendadas, para esa organización que usted está estudiando.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

El príncipe[12]

Nicolás Maquiavelo

Qué mejor obra para conocer las estrategias que deberá seguir un *príncipe*, si no la obra de Nicolás Maquiavelo titulada, *El príncipe* que se publicó por primera vez en el año 1513. Por príncipe entiéndase una persona antes de ocupar el puesto de rey, o puede ser una persona en su formación para ser presidente, gobernador, alcalde, o CEO, director general o gerente.

Se acepta que *El príncipe*, hasta la fecha, es el mejor escrito que se ha publicado en ciencia política. Nicolás Maquiavelo dedica esta obra al Magnífico Lorenzo de Médicis para congraciarse sus favores, y son muchas las estrategias que en este libro se plasman para llegar al poder y, una vez estando ahí cómo mantenerse en él. A guisa de ejemplo, a continuación se enunciaron algunas:

- Para mantener Estados hereditarios no necesita el príncipe más que una regular capacidad, pues, en general, le basta con no salirse del orden y método establecido por sus antecesores.
- Cuando se trata de principados nuevos, el príncipe debe fijar su residencia en el Estado adquirido, no alterar sus leyes y no elevar tampoco los tributos.
- Cuando se trata de una persona agraviada, la seguridad del príncipe exige que la persona agraviada quede reducida al extremo de no poder inspirar recelo en lo sucesivo.
- El usurpador que se eleva a la soberanía de un Estado por una gran maldad necesita cometer de un golpe cuantas crueldades exija su propia seguridad para no repetirlas.
- Los beneficios deberá derramarlos poco a poco y uno a uno para que se les tome mejor sabor.
- Deberá conducirse con sus súbditos de tal manera que nada le haga variar de conducta, ni en bien ni en mal.
- Un príncipe debe conducirse de modo que sus súbditos estén persuadidos de que le necesitan y no pueden pasarse sin él.
- El príncipe que quiera conservar su poder con seguridad ha de aprender a no ser siempre bueno, sino a ser lo que las circunstancias y el interés de su conservación exijan.
- A un príncipe le resulta mejor ser temido que amado.
- Para no ser aborrecido le bastará con respetar las propiedades de sus súbditos y el honor de sus mujeres.
- No debe olvidar que los hombres olvidan antes las pérdidas de sus parientes que la de su patrimonio.
- Hay dos modos de defenderse: con las leyes y con la fuerza; el primero es propio y peculiar de los hombres y el segundo es común entre las bestias.
- De las propiedades de los animales debe tomar el príncipe las que distinguen de los demás al león y a la zorra (fuerza y astucia) y valerse de ambas.
- El príncipe prudente no puede ni debe estar al cumplimiento de sus promesas y tratados más que cuando no le pare perjuicio y en tanto que subsistan las circunstancias del tiempo en que se comprometió.
- Para reinar no se necesita poseer todas las virtudes, basta con aparentarlas y le resultará útil hacer alarde de poseerlas.
- Sus juicios en los negocios de particulares deben ser definitivos e irrevocables; debe manifestarse aprecio a los grandes, pero cuidando al mismo tiempo de no granjearse el aborrecimiento del pueblo.
- Los príncipes deben honrar mucho el talento y proteger las artes, el comercio y la agricultura.
- Un príncipe no debe hacer alianza con alguien que es más poderoso que él, cuando haya de acometer a otros.

Contenido

Son XXVI capítulos que abordan temas relacionados con:

- Los principados
- La milicia

[12] Maquiavelo, N. (2003). *El príncipe* (21a. ed.). México. Editorial Porrúa.

- Por qué los príncipes son alabados o censurados
- De la prodigalidad y la avaricia
- De la crueldad y la clemencia
- De las promesas
- De qué modo debe evitarse el desprecio y el odio
- Qué hacer para ser estimado
- De los ministros del príncipe
- Cómo huir de los aduladores
- Por qué los príncipes de Italia perdieron sus estados
- Exhortación a liberar a Italia de los bárbaros

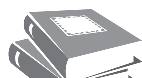
Instrucciones

Elabore un reporte en dos cuartillas que contenga:

- Puntos o ideas que usted considera son importantes
- Analogías o metáforas de su vida, relacionadas con la lectura
- Crítica constructiva al autor
- Su opinión (¿valió la pena la lectura?)

Este libro os digo que repaseis, que él os ha encaminado para que, como Ulises, escapeis de tanto escollo como os espera y tanto monstruo que os amenaza.

Baltazar Gracián y Morales (1601-1658), jesuita y escritor.



BIBLIOGRAFÍA

1. Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. México: Debate, p. 376.
2. Valadés, D. (2006). *El control del poder* (3a. ed.). México: Porrúa-UNAM, p. 16.
3. Thompson, A. y Strickland, A. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, Interamericana, pp. 332-333.
4. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson Educación, pp. 198-200.
5. Kenny, A. (2005). *Breve historia de la filosofía occidental*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, pp. 258-259.
6. Torres, Z. y Navarro, J. C. (2006). *Administración estratégica aplicada*. Morelia, Mich., México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, pp. 127-128.
7. Yourcenar, M. (1993). *Memorias de Adriano* (17a. reimpresión). México: Editorial Hermes, pp. 313-317.
8. Rowe, H., Mason, R. y Dickel, K. (1982). *Strategic management and business policy: a methodological approach*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., citado en Íbid., David, F. R., pp. 204-205.
9. Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). Madrid, España: Prentice Hall, p. 134.
10. Íbid. David, F. R., pp. 220-221.
11. Solís, M. (11 de feb., 2008). Inicia inyección de capital a consorcio Aeroméxico. *El Financiero-Negocios*, p. 27.
12. Maquiavelo, N. (2003). *El príncipe* (21a. ed.). México: Editorial Porrúa.

Capítulo

7

Estrategias: Elementos o factores de análisis para estrategias exitosas



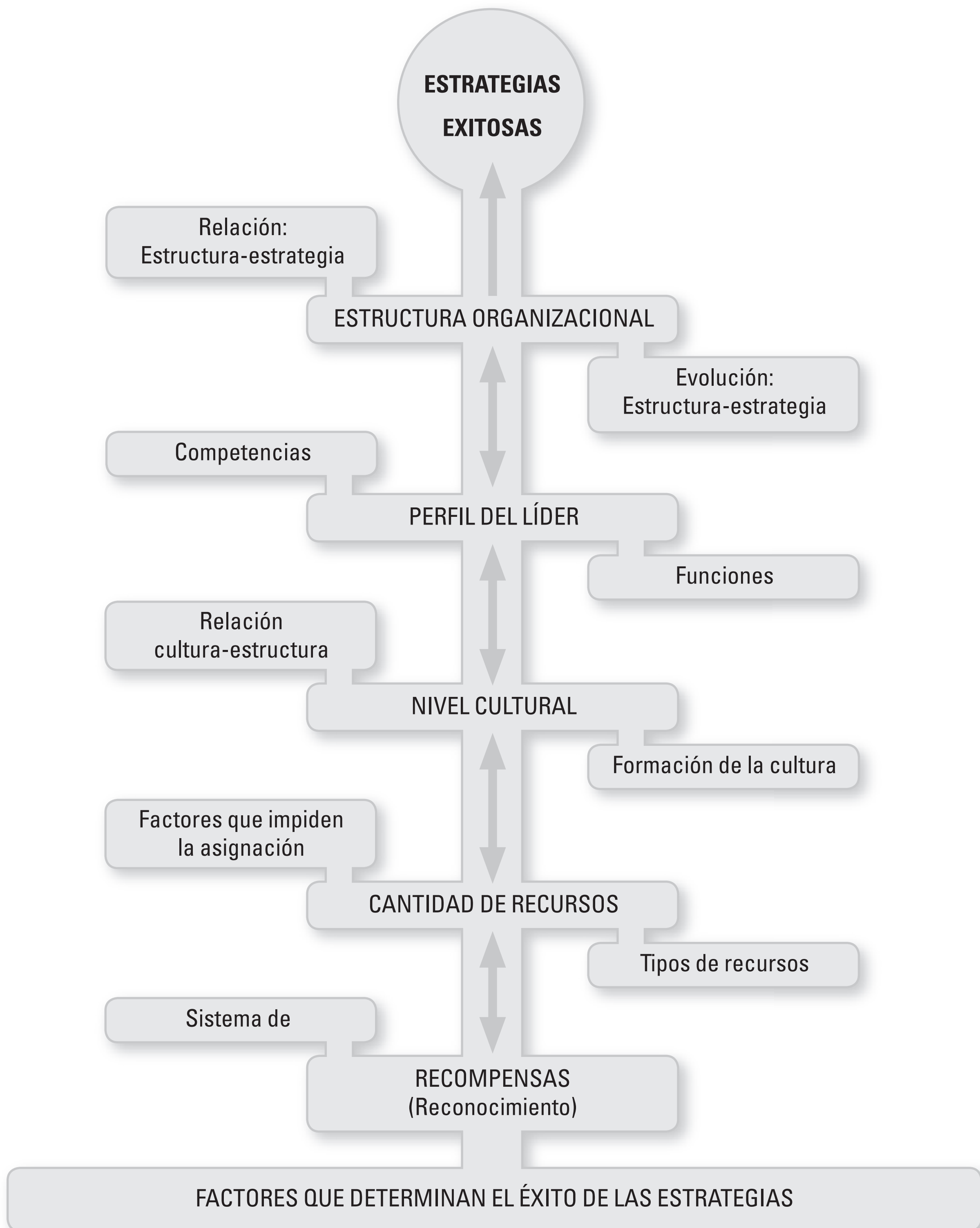
CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo, el alumno será capaz de:

- Distinguir los elementos o factores que la alta dirección tiene que considerar, para que las estrategia que decida implementar no se conviertan en obstáculo para alcanzar los objetivos esperados.
- Argumentar la influencia de la estructura organizacional respecto a nuevas estrategias. Explicar por qué estrategias nuevas en estructuras viejas llevan al fracaso del plan, programa o proyecto.
- Explicar el papel que juega la figura del líder y su compatibilidad con el tipo de estrategias que se formulan.
- Describir el poder que tiene la cultura sobre las estrategias del plan o programa
- Discutir si la cultura es obstáculo o facilitador de la estrategia.
- Ponderar la importancia de los recursos (presupuesto) para ejecutar las estrategias y determinar el porcentaje de estrategias que están en función del presupuesto.
- Tener presente el binomio desempeño-recompensa para entender que si una nueva estrategia demanda mayores esfuerzos, éstos deben ser compensados con un premio proporcional.

Mapa conceptual



Disposiciones

El arte de la guerra,
Sun tzu, capítulo 4, Disposiciones

- Ser invencible depende de uno mismo, pero la vulnerabilidad del enemigo depende de él.
- Ser invencible recae en la defensa, la posibilidad de la victoria depende del ataque.
- Quienes son hábiles en la defensa se esconden en los recovecos más secretos de la Tierra.
- Quienes son hábiles en el ataque golpean desde las alturas superiores del cielo.
- Un maestro en la guerra gana victorias sin mostrar su brillante éxito militar y sin ser reconocido por su sabiduría ni por el mérito de su valor.
- Gana sus victorias sin cometer errores, eso significa que conquista a un enemigo ya derrotado.
- Los elementos del arte de la guerra son:
  1o. La medición del espacio, que se deriva del terreno.
  2o. La estimación de las cantidades, que se derivan de la medición.
  3o. El cálculo de las cifras, que se derivan de las cantidades.
  4o. La comparación de las fuerzas, que se derivan de las cifras.
  5o. Las oportunidades de obtener la victoria que se derivan de las comparaciones.
- Cao Cao:
  – Mediante la comparación de las mediciones puedes conocer dónde se halla la victoria y la derrota.



Citas memorables

La estructura de mi casa no ha cambiado un ápice desde que fue construida hace unos 30 años; sin embargo, las estructuras organizacionales están cambiando continuamente según se ven influenciadas por las olas sucesivas de miembros, las interacciones entre los miembros y las presiones ambientales incesantes.

Richard H. Hall, 1996.
Teórico estructuralista.

Consenso es la negación del liderazgo.

Margaret Thatcher (1952-).
Política británica.

La cultura es aquello que permanece en un hombre cuando se ha olvidado de todo.

Émile Henriot (1889-1961).
Crítico literario.

Consigue dinero ante todo: la virtud vendrá después.

Quinto Horacio Flaco
(64 a. C.-8 d. C.).

Introducción

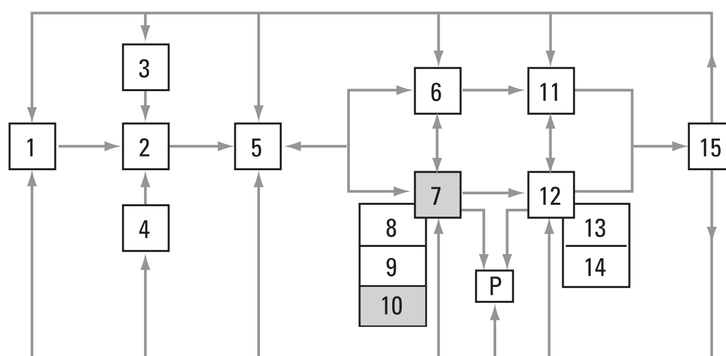


FIGURA II.7.1. Esquema del proceso de administración estratégica para ubicar el capítulo, los bloques y el tema, parte II, capítulo 7, bloques 7 y 10: Estrategias (7). Elementos o factores de análisis para estrategias exitosas (10).

En este capítulo se continúa estudiando el tema de estrategias, ahora en lo que se refiere a los elementos o factores que más inciden para que las estrategias, que finalmente se implanten, resulten exitosas.

Como se puede observar en la figura II.7.1, éste es el último capítulo de la primara fase del proceso de administración estratégica. El bloque siete corresponde a la formación de estrategias que serán implantadas, y es responsabilidad de la alta dirección, como órgano normativo que autoriza los programas estratégicos que, finalmente, la institución pondrá en marcha y es posible que estos programas incluyan procesos y funciones según lo ameriten las decisiones de la alta dirección, que las áreas operativas deben traducir a proyectos, actividades y tareas para concretar los resultados que se hayan propuesto.

La alta dirección sabe que cuando se llevan a la práctica los programas que autorice se enfrentarán a una serie de elementos, factores o variables que pueden echar por tierra su feliz terminación. Es por ello que en la formulación de estos programas se deben prever los factores que mayor influencia pueden tener al momento que se vayan a ejecutar (bloque 10).

La experiencia aconseja que son cinco los factores de mayor influencia:

1. Estructura organizacional
2. Perfil de liderazgo
3. Nivel de cultura
4. Cantidad de recursos
5. Previsión de recompensas

Por supuesto que la lista de factores no se concreta a cinco, ya que seguramente será una cantidad mucho mayor que depende del escenario en que se encuentre operando la organización. En ocasiones, por ejemplo, pueden tomar mayor relevancia factores como el ecológico, los apoyos administrativos que autorice la institución o el mismo desarrollo tecnológico, por citar algunos.

Sobran ejemplos del conocimiento de la opinión pública sobre sucesos que magnifican algún factor. El liderazgo de Roberto Goizueta en Coca Cola, que a su muerte fue notorio el descenso en las ventas. El liderazgo también de Vicente Fox, como presidente de México, que al final de su mandato dejó un país desconcertado y con serios problemas de todo tipo (económicos, políticos, sociales, culturales,…). Y a la inversa, la influencia positiva de la cultura en Grupo Bimbo, las recompensas en Grupo Modelo o los recursos en Wal Mart.

Elemento o factor estructura organizacional

El recurso más valioso de una organización es su personal, siempre que éste cuente con los conocimientos y que estén al servicio del trabajo que desempeña, de tal surte que la forma en que esté organizado es crucial para la eficacia estratégica.[1] Se trata, pues, del concepto *estructura* que se puede entender como:

> La distribución entre varias líneas de personas y posiciones sociales que influyen en las relaciones de los roles entre dichas personas (implica división del trabajo, jerarquía, comunicación, tramos de control, y existencia de reglas y reglamentos).[2] En otras palabras, los miembros de la

---

[1] Johnson, G. y Scholes K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice Hall, p. 321.

[2] Hall, R. H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (6a. ed.). México: Prentice Hall, pp. 1-2.

organización tienen que encontrar su lugar; y de acuerdo con sus capacidades, habilidades y potencialidades que sean las apropiadas para realizar las funciones y efectuar los procesos que se han diseñado para alcanzar con eficiencia y eficacia los fines establecidos.[3]

Relación entre estructura y estrategia

La estructura y la estrategia tienen una relación recíproca,[4] y algunas investigaciones indican que:

> […] la estrategia tiene una influencia mucho mayor en la estructura que a la inversa.[5] Sea cual fuere el peso de las relaciones de reciprocidad entre la estrategia y la estructura, los administradores que determinan las de las empresas deben estar atentos a que cada estrategia sea compatible con una estructura que proporciona la estabilidad necesaria para aprovechar las ventajas competitivas presentes y también la flexibilidad requerida para desarrollar ventajas futuras. Esto significa, por ejemplo, que cuando la empresa cambia de estrategia debe considerar, al mismo tiempo, la estructura que necesita para apoyar la aplicación de la nueva estrategia,[6] y todavía más, que la relación adecuada entre la estrategia y la estructura puede ser una ventaja competitiva.

Lo importante para el administrador o el responsable de formular estrategias es su capacidad para asociar, de la manera más conveniente, la estructura con la estrategia. De algún modo ya se han encontrado patrones predecibles entre estas dos variables o factores.

Correlación entre evolución de la estructura y la estrategia

Varios autores han tratado este tema y llegaron a conclusiones que pueden servir de parámetro para los responsables de la formulación de estrategias.

Chandler,[7] encontró que las empresas crecen y siguen patrones bastante predecibles. Keats O'Neil,[8] señalan que las empresas crecen en volumen, después por geografía, a continuación viene la integración (vertical, horizontal) y, por último, la diversificación de negocios y productos. Chandler interpretó, que sus resultados indicaban, que los patrones de crecimiento de la empresa determinaban la forma de su estructura, y se podría agregar que ésta, a su vez, determina la estrategia.

M. Hitt y colaboradores apuntan que:

> […] las empresas usan tres tipos básicos de estructura organizacional para implantar sus estrategias, categorías que se ilustran en la figura II.7.2.

---

[3] Torres, Z. (2007). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria, p. 269.

[4] Sengul, M. (2001). Divisionalization: Strategic effects of organizational estructure. *Paper* presented during the 21st Annual Strategic Management Society Conference.

[5] Keats, B. y O'Neil, H. (2001). Organizational structure. Looking through a strategic lens, in M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison (eds.). *Handbook of strategic Management*, Oxford, U. K., Blackwell Publishers, p. 531.

[6] Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskinsson, R. E. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización* (5a. ed.). México: Thomson, p. 349.

[7] Chandler, A. (1962). *Strategic and structure.* Cambridge, MA: MIT Press.

[8] Íbid., Keats, B. y O´Neil, H., p. 524.

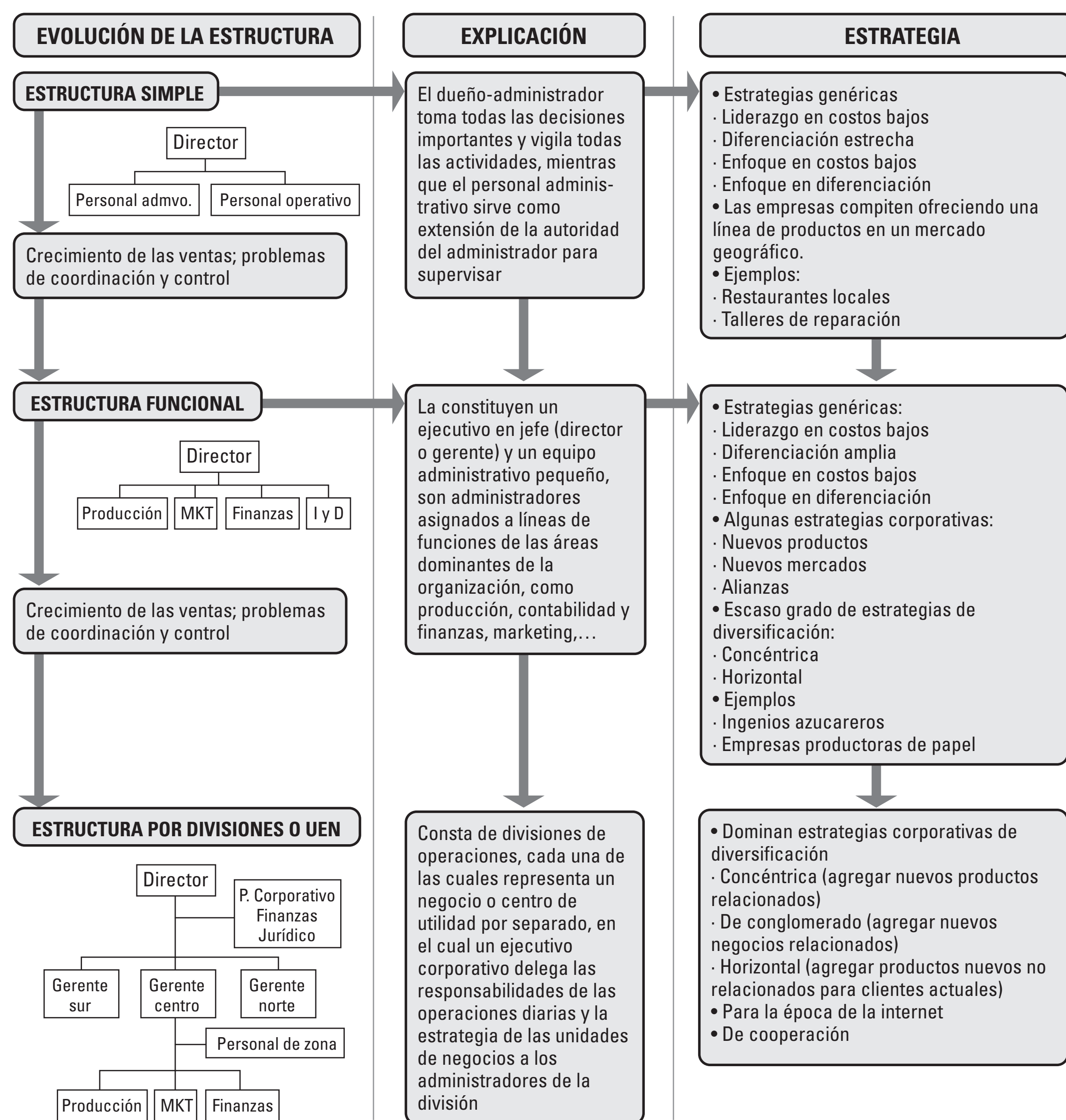


FIGURA II.7.2. Asociación entre evolución de la estructura y la estrategia.[9]

Según se puede observar en la figura II.7.2, las organizaciones tienen su ciclo, desde que nacen (generalmente pequeñas) hasta que dejan de existir. En cada etapa de su vida las condiciones de producción, ventas, número de personal, entre otros, son diferentes, por tanto, también cambian su estructura y las estrategias; a su vez, deben ser diferentes en función a la estructura o viceversa.

Uno de los principios de la relación estructura-estrategia es no tratar de implantar estrategias nuevas en estructuras viejas, puesto que estos cambios requieren que también se realicen

[9] *Íbid.*, Hitt y colaboradores, pp. 350-352.

en su estructura. Recuérdese que la estructura dicta la forma de establecer objetivos y políticas, y también cómo asignar recursos. De tal suerte que un estratega que modifica estrategias sin modificar estructura, se encuentra en serio peligro de que fracase su plan, programa y proyecto.

Perfil de liderazgo

La administración estratégica tendrá un mejor final, cuando cuente con un liderazgo estratégico eficaz. Los líderes estratégicos crean adecuadas acciones estratégicas y determinan cómo serán aplicadas; sin embargo, independientemente de cuál pudiera ser el estilo de liderazgo, el destino de las acciones del líder siempre serán la competitividad estratégica y los beneficios superiores al promedio de esa organización en la que actúa el líder.

Michael A. Hitt y colaboradores (2004) lo ilustran muy bien en un esquema, como se muestra en la figura II.7.3, el liderazgo estratégico y el proceso de administración estratégica.

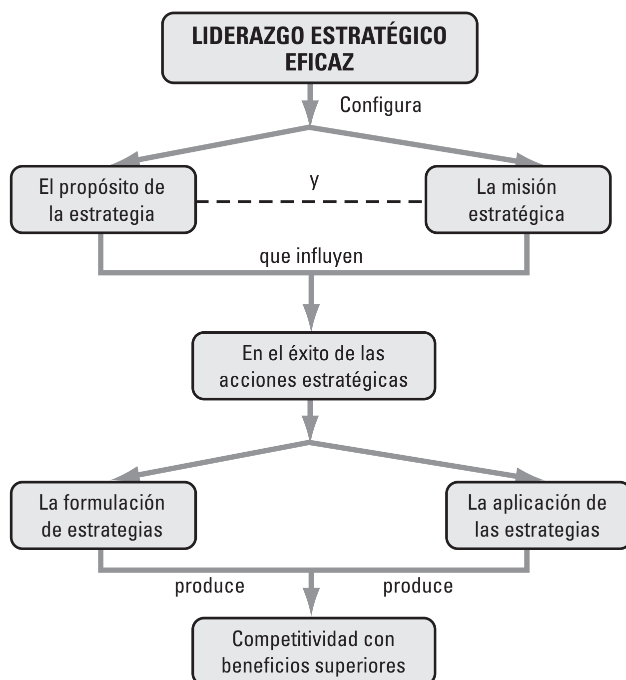


FIGURA II.7.3. Papel de liderazgo estratégico en la administración estratégica.

En efecto, corresponde al líder anticipar, prever y conservar la flexibilidad y delegar facultades en otros con el objeto de producir el cambio estratégico conforme se requiere, por lo cual se necesita una serie de competencias clave que los líderes deben cultivar y practicar; competencias como las que se muestran en el cuadro II.7.1 de acuerdo con el criterio de Johnson y Scholes.

*ápsula ilustrativa*

Reestructuración organizacional de Kimberly-Clark[10]

En el año 2003, Kimberly-Clark, el fabricante de los conocidos productos de papel Kleenex, Huggies y Depends, entre muchos otros, anunció que con la finalidad de apuntalar las partes de su negocio con menor desempeño, estaba diseñando una estructura radicalmente nueva, la cual tendría como base la organización de sus productos en tres tareas (a todas luces una clasificación original):

1. De crecimiento
2. De mantenimiento
3. Fijos

La tipificación no corresponde a una clase de producto, ni a un segmento de clientes; tampoco una localización geográfica de ventas. Más bien se ideó a partir de la fuerza percibida de los productos en sí.

En la actualidad, la compañía en conjunto vende sus productos en más de 150 países alrededor del mundo. En más de la mitad de estos países (unos 80) Kimberly-Clark ocupa la primera o la segunda posición en el mercado.

Problemas de reestructuración

Así, en una dinámica de competencia, la alta administración anunció su plan de reorganización radical en 2003.

- En la categoría de crecimiento (marcas y sectores que crecen más rápido que los demás) se incluirían productos como los calzoncillos de entrenamiento, las toallas de papel y las toallas

Continúa

[10] Hitt, M. A., Black, J.S., y Porter, L.W. (2006). *Administración* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, pp. 264-265.

Continuación

húmedas, así como los populares Kleenex.

- En la categoría de mantenimiento (marcas que generan rendimientos atractivos) estarían las líneas estadounidenses de productos para el cuidado infantil, y otras líneas de pañuelos faciales.
- Mientras que en la categoría de fijos se encontrarían productos relacionados con las líneas europeas para el cuidado personal, así como el negocio estadounidense de las salas de belleza profesionales.

Sin embargo, además del anuncio de la reorganización, Kimberly-Clark también informó que ajustaría a la baja su pronóstico de ventas, por lo cual, de entre 6 y 8% pasaría a entre 3 y 5% anual. Como era de esperarse, el anuncio no fue nada grato para los accionistas, y ese día el precio por acción de Kimberly-Clark cerró a la baja.

Cuando a principios de 2004, Kimberly-Clark desplegó sus planes definitivos de estructura organizacional, la propia reorganización ya había sido reorganizada. En vez de ordenar los productos por crecimiento, mantenimiento y fijos, la administración comunicó que la nueva organización respondería a las categorías de:

- Productos para el cuidado personal
- Servicios de belleza profesionales
- Mercados emergentes

En concreto, la administración planeaba combinar los grupos de productos para el cuidado personal de la empresa, localizados en América del Norte y Europa, en una sola unidad organizacional.

La administración pone de manifiesto el valor que le está dando a la búsqueda de nuevas oportunidades, basados en la estructura.

CUADRO II.7.1. Competencias clave de los agentes de cambio[11]
Metas
1. Sensibilidad a los cambios en el personal clave, percepciones de la alta dirección, condiciones del mercado y la forma en que esto impacta sobre las metas del plan, programa o proyecto en cuestión. 2. Claridad al especificar las metas, al definir lo alcanzable. 3. Flexibilidad en la respuesta a los cambios y capacidad para asumir riesgos.
Papeles
4. Capacidad para conformar equipos de trabajo y saber delegar responsabilidades. 5. Habilidad para crear redes intraorganizacional e interorganizacionales. 6. Tolerancia a la ambigüedad, capacidad para funcionar cómoda, paciente y eficazmente en un entorno incierto.
Comunicación
7. Habilidades de comunicación para trasmitir cambios en objetivos, en tareas y en responsabilidades grupales e individuales. 8. Capacidades personales para relacionarse con los demás: escuchar, conciliar, identificar preocupaciones y dirigir reuniones. 9. Entusiasmo personal al expresar planes e ideas. 10. Estimular la motivación y el compromiso de los implicados.
Negociación
11. Vender planeas e ideas, creando una visión de futuro deseable y retadora. 12. Negociación con financieros, en cambios de procedimientos y para resolver conflictos.
Dirección de jerarquía
13. Conciencia política, al identificar coaliciones potenciales y armonizar objetivos y percepciones en conflicto. 14. Capacidad de influencia, lograr compromiso de escépticos y rebeldes. 15. "Perspectivas de helicóptero", alejarse del proyecto inmediato y adquirir una visión más amplia de las prioridades.

Los buenos líderes recurren a la palabra, al ejemplo personal o a su habilidad para prever el futuro, y así influyen con sentido en los comportamientos, los pensamientos y los sentimientos de las personas con quienes trabajan.[12]

Actividades, actos o roles del líder

Muchos autores sostienen que a los líderes afortunados se les debe reconocer cierto conjunto de actividades interdependientes que continuamente ponen en práctica en las organizaciones que son florecientes. En lo que no existe consenso es en el número de actividades clave que los líderes deben desempeñar en la promoción de la buena ejecución de la estrategia.

[11] Buchanan, D. y Boddy, D. (1992). *The expertise of change agent: Public performance and bakstage activity*. USA: Prentice Hall, pp. 92-93, adaptado y citado por Ibid., Johnson, G. y Scholes, K., p. 384.

[12] Peters, T. J. (2001). Leadership: Sad facts and silver linings. *Harvard Business Review, 79 (11)*, pp. 121-128.

Gregory G. Dess y G. T. Lumpkin[13] sostienen que son tres las actividades que los líderes desempeñan en su papel de actores responsables de la estrategia, según se puede apreciar en la figura II.7.4.



FIGURA II.7.4. Tres actividades interdependientes de los líderes.

Por su parte M. Hitt y colaboradores[14] identifican seis actos críticos de los líderes que contribuyen en forma positiva al uso eficaz de las estrategias de la empresa (figura II.7.5), en donde muchos de estos actos interactúan entre sí.

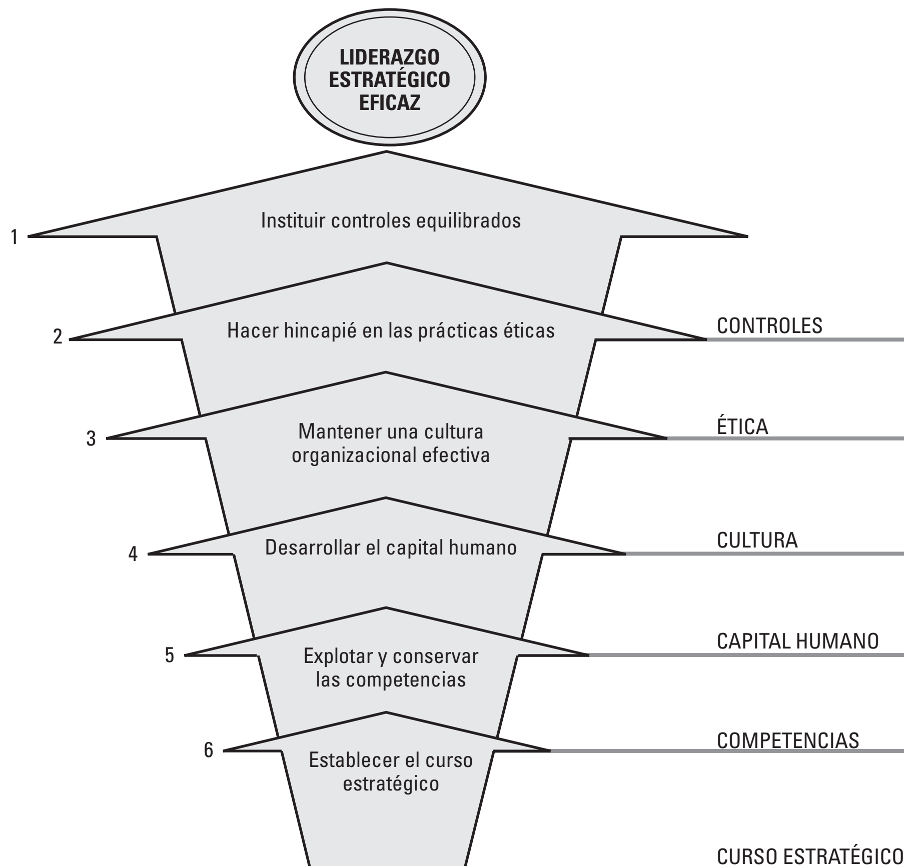


FIGURA II.7.5. Actos para practicar un liderazgo estratégico eficaz.

[13] Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Strategic management* N.Y.: Mc Graw-Hill. Irwin, p. 354.
[14] Íbid.., Hitt, M.A. y colaboradores, p.395.

ápsula ilustrativa

Tácticas gerenciales según Pancho Villa[15]
1. Dirigir la carga desde el campo de batalla (no detrás de un escritorio) 2. Mantenerse al día con las nuevas tendencias y los avances tecnológicos. 3. Ser un buen tirador, pero primero diagnosticar bien. 4. Escuchar primero, conocer después y, finalmente, delegar. 5. Recompensar los logros de inmediato. 6. Elegir un buen caballo y alimentarlo bien. 7. Nunca robar los caballos de alguien más influyente que uno. 8. Desconfiar de los generales y de quienquiera (por alguna razón) que permanezca fuera del alcance de la pistola. 9. Nunca enamorarse de una soldadera. 10. No importa ser grande, lo que importa es ganar (ser rentable).
Atilaísmos: pensamientos escogidos de Atila[16]
1. Un informe por escrito sólo tiene razón de ser si es leído por el rey 2. Los jefes tribales que beben con sus hunos, se convierten en uno más de ellos y por consiguiente dejan de ser sus jefes. 3. La habilidad para tomar decisiones difíciles establece la distinción entre los jefes tribales y el resto de los hunos. 4. Con frecuencia los jefes son traicionados por aquellos en quienes más confían. 5. Un huno que no sepa lo que quiere, nunca sabrá cuando lo ha conseguido. 6. Un jefe tribal no podrá mantenerse en su cargo si cabalga en la retaguardia 7. El huno que dé la impresión de estar todo el tiempo ocupado, no siempre es el que más trabaja. 8. Los grandes jefes tribales aceptan el fracaso en ciertas cosas, con el fin de triunfar en otras más importantes. 9. Los hunos deben aprender a poner su atención en las oportunidades que en los problemas que se presentan. 10. Las habilidades que se enseñan son para formar a los hunos. Las habilidades aprendidas están reservadas a los jefes tribales.

[15] Warrebey, G. van (1994). *Las tácticas gerenciales de Pancho Villa*. México: Panorama Editorial, pp. 143-147.

[16] Roberts, W. (1989). *Secretos del liderazgo de Atila.* México: Lasser Press Mexicana, pp.157-167.

Por ejemplo, desarrollar el capital humano por medio de la capacitación de ejecutivos contribuye a establecer un curso estratégico, fomentar una cultura eficiente, explotar las habilidades sustantivas, emplear sistemas eficaces de control organizacional y establecer prácticas éticas.

En el conocido texto de Arthur Thompson y A. J. Strickland III[17] señalan también que son seis los roles o papeles que los directores despliegan en su función de líderes en las organizaciones (figura II.7.6).

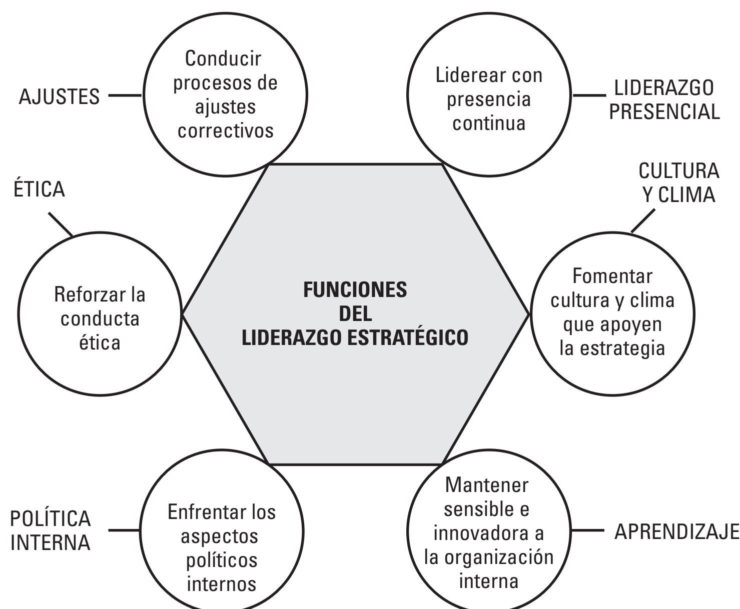


FIGURA II.7.6. Funciones de liderazgo que dominan el programa de acciones del implantador de estrategias.

En general, los autores que abordan el tema de las actividades del líder estratégico, coinciden en que éstos deben ser profundos conocedores de la conducta humana, con una capacidad y compromiso de trabajo superior al normal, pero sobre todo que cuenten con la virtud de mover e impulsar la voluntad de los miembros de su organización, para que de manera conjunta y participativa se alcancen los fines comunes. El líder en algunas ocasiones tendrá que asumir un comportamiento ceremonial, de consejo y mentor; otras veces tendrá que ser autoritario y exigente, pero eso sí, ser intransigente en las transgresiones del código de ética y de los principios morales.

[17] Thompson, A. y Strickland III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, pp. 436-445.

Nivel de cultura

La cultura es el aprendizaje que se logra a lo largo de los años. En consecuencia, se traduce en productos culturales que tendrán gran arraigo en la organización, de tal suerte que a mayor tiempo, el producto cultural se vuelve más sólido. Más aún, el patrón de conducta desarrollada se presenta en dos sentidos:

1. El positivo, que se podría considerar normal, donde se encuentran, las tradiciones, las costumbres, los valores, las creencias, las ceremonias, los ritos y demás.
2. Otro, que se podría considerar negativo, donde se encuentra la corrupción, la explotación, la injusticia, la prepotencia y en general todo lo que es antivalor o contrario a lo que se podría considerar virtuoso y, que también se aprende con el tiempo.

En este sentido cada organización tiene una cultura organizacional única. Cada una posee su propia filosofía, sus propias maneras de abordar los problemas y tomar decisiones, su propio ambiente de trabajo, sus propios modelos arraigadas, sus propias tradiciones, sus propios tabúes, prohibiciones y políticas; en otras palabras, sus propias creencias, pautas de conducta y pensamiento, prácticas comerciales y personalidad arraigadas que definen su cultura de negocio.[18]

Por tanto, cambiar la cultura organizacional es más difícil que sostenerla, pero los líderes estratégicos eficaces reconocen cuando es preciso cambiar. Normalmente, las empresas hacen cambios progresivos en su cultura cuando aplican estrategias.[19]

Según lo comentan M. Hitt y colaboradores,[20] los cambios más significativos y, en ocasiones, incluso radicales de la cultura organizacional, sirven para sustentar la selección de estrategias distintas de las que la empresa ha insistido históricamente.

Sean cuales fueren las razones del cambio, para configurar y reforzar una nueva cultura se requiere de una comunicación eficaz y de capacidad para la resolución de problemas, así como escoger a las personas adecuadas (las que tienen los valores que desea la organización), las evaluaciones eficaces del desempeño (establecer metas y medir el desempeño individual para alcanzarlas y que encajen con los nuevos valores centrales) y sistemas de remuneración adecuados (que premian los comportamientos deseados y que reflejan los nuevos valores centrales).

Conceptos y principios de la relación cultura-estrategia

Ahora bien en la relación cultura–estrategia conviene considerar una serie de conceptos y principios que apoyan y facilitan el éxito de establecer estrategias, cuando la cultura se ve involucrada (cuadro II.7.2).

CUADRO II.7.2. Conceptos y principios de la relación cultura-estrategia[21]
1. La cultura de una organización nace de la combinación de las fuerzas sociológicas que operan dentro de sus funciones.
2. La cultura de una organización es un facilitador importante o un inhibidor en la ejecución exitosa de la estrategia.
3. Las culturas fuertes promueven la buena ejecución de la estrategia cuando hay coincidencias y estropean la ejecución cuando hay pocas coincidencias.

Continúa

[18] Íbid., Thompson, A. y Strickland, III, p. 418.

[19] Sims, R. R. (2000). Changing an organization's culture under new leadership. *Journal of Business Ethics, 25*; pp. 65-78.

[20] Íbid., Hitt, M. A. y colaboradores, pp. 399-400.

[21] *Íbid.*., Thompson, A. y Strickland, III, pp. 418-429.

Continuación

4. Una cultura profundamente arraigada y bien adaptada a la estrategia es una herramienta poderosa para la ejecución exitosa de la estrategia.
5. En una empresa con una cultura fuerte, los valores y normas de conducta son como los árboles de raíces profundas: están fuertemente arraigados y son difíciles de eliminar.
6. Las culturas adaptables son una valiosa ventaja competitiva, y en ocasiones una necesidad, en ambientes que cambian con rapidez.
7. El uso de internet es un buen ejemplo de culturas adaptables.
8. Una vez que la cultura se ha establecido, es difícil de cambiar.
9. Las ceremonias de premiación, modelos de conducta y símbolos son parte fundamental de los esfuerzos de formación y reformación de la cultura.
10. Una cultura organizacional ética tiene un efecto positivo en el éxito estratégico a largo plazo de una empresa; una cultura carente de ética puede debilitarla.

Debido a que la cultura es un producto que se alcanza a lo largo de los años, y que se consolida conforme éstos pasan, es de suma importancia que el formador de estrategias ubique a la cultura como prioridad para la implantación de estrategias.

Imaginemos cuál será el destino de una estrategia nueva que se enfrente a un producto cultural, como las costumbres o los valores, que ya tienen en la organización raíces de más de 70 años. El resultado esperado es un rotundo fracaso de esa estrategia nueva que se pretende implantar. Ahora, continuemos imaginando cuán sólida será la cultura, por ejemplo, de Procter and Gamble que tiene más de 170 años (se fundó en 1872), de Kimberly Clark con 136 años de vida (se fundó en 1872), de la petrolera Texaco con 160 años de existencia (se constituyó en 1902); o bien, en México del Grupo Bimbo que tiene 64 años de existencia (se fundó en 1944).

Formación de una cultura

La formación de la cultura, es decir, el aprendizaje de una organización, inicia con la filosofía y principios de los fundadores y de quienes la dirigen; así como también de una serie de técnicas y prácticas que han demostrado ser efectivas en la formación de la cultura.

Al respecto Roberto Servitje escribe que:

> Mis cuestionamientos respecto a qué atribuimos principalmente el crecimiento del grupo y cuáles son los rasgos principales de nuestra cultura me han llevado a buscar las verdaderas respuestas.
>
> Encontré que son 10 las prácticas que han formado la cultura del Grupo Bimbo; factores dominantes, casi obsesivos, que contribuyeron al éxito de nuestra organización. En el cuadro II.7.3 se encuentran las 10 prácticas que han formado la cultura de Grupo Bimbo y el punto de vista de Fred David, respecto a las técnicas disponibles para formar o modificar la cultura organizacional, que puede ser aplicable a cualquier tipo de empresa.

Se observa que Fred R. David, centra la formación de la cultura en la atención a las personas, particularmente en el perfil con el que van a ingresar a la organización, y en la permanencia dentro de ésta mediante capacitación, actualización, motivación y desarrollo. En tanto que el Grupo Bimbo pone atención a los trabajadores, el producto, la distribución y la comunidad. Bimbo es una empresa mexicana que se distingue por un sistema muy eficiente de distribución y buen ejemplo de lo que se puede llegar a ser cuando la cultura se empata con las actividades centrales del negocio.

CUADRO II.7.3. Formación de una cultura general, de cualquier empresa, y de una específica, caso de Grupo Bimbo

Formación de cultura	
Técnicas propuestas por F. David[22]	**Prácticas que forman la cultura de Bimbo**[23]
1. Reclutamiento 2. Capacitación 3. Transferencia (de trabajadores y empleados) 4. Promoción 5. Reestructuración del diseño de una empresa 6. Cambio de roles 7. Reforzamiento positivo	1. Selección rigurosa del personal 2. Crecimiento 3. Calidad-servicio-frescura 4. Capacitación y desarrollo 5. Mercadeo 6. Distribución 7. Nuevos productos 8. Honestidad, justicia y equidad 9. Austeridad 10. Apoyo a la comunidad

Cantidad de recursos (presupuesto)

El resultado final de un plan, programa o proyecto depende de una trilogía de factores que se enlazan estrechamente entre sí, como la secuencia que tienen los aros olímpicos (figura II.7.7). En este *continuum* los tres aros deben ser suficientemente fuertes para mantener el enlace sin que se rompa la secuencia, de tal suerte que la fuerza de la cadena se encontrará en el aro más débil.

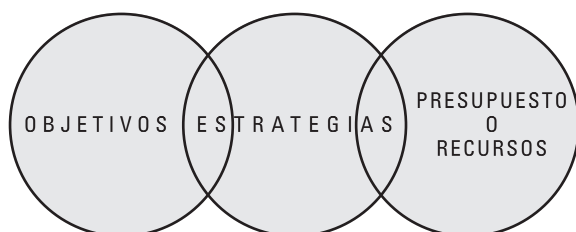


FIGURA II.7.7. Factores clave de éxito del plan, programa o proyecto.

No podrá haber cumplimiento de objetivos sin la estrategia apropiada para lograrlo y, muy difícilmente se podrá operar la estrategia sin presupuesto asignado y ejercido en tiempo y forma; por tanto, la ejecución de la estrategia obliga a los administradores a estudiar a fondo los montos de los presupuestos y sus respectivas asignaciones.

Un presupuesto escaso disminuye la velocidad del proceso e impide la capacidad de las unidades organizacionales para ejecutar competentemente las partes que corresponden al plan, programa o proyecto. Por su parte el presupuesto excesivo desperdicia los recursos organizacionales y reduce el desempeño financiero (la rentabilidad).



Cápsula ilustrativa

Cultura para unos cuantos y para muchos[24]

Los intelectuales probablemente sean la élite más privilegiada de México. Académicos, escritores, pintores y músicos de escaso renombre heredan el derecho –aun la obligación- de tomar parte en la política, dar su opinión respecto a temas alejados de su ámbito de talento, enjuiciar al régimen, incluso denunciar al sistema.

A su vez, el gobierno promueve su fama, financia sus actividades culturales y tolera su disidencia política, prefiriendo el precio que ha de pagar por apaciguar o captar a los intelectuales que el de los peligros que implica ignorarlos o alinearlos. Es una relación extrañamente incestuosa, rica en posturas y ritual, oscurecida por un lenguaje radical, con frecuencia negada por ambos bandos y que, desde hace mucho tiempo, ha demostrado ser mutuamente conveniente.

La sociedad en general no se ha beneficiado con este arreglo. Como los burócratas e intelectuales actúan en la política de la cultura en un rinconcito del escenario nacional, han entregado el desarrollo cultural de la parte amplia de la población en manos de los intereses comerciales que controlan la radio, la televisión, el cine y las revistas ilustradas.

El caso de Televisa, la red de televisión, puede implicar la mayor cesión de poder por parte del estado desde la Revolución; sin embargo, el transe no se ha roto:

Continúa

[22] David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice-Hall, p. 258.

[23] Servitje, R. (2003). *BIMBO. Estrategia de éxito empresarial*. México: Pearson-Prentice-Hall, pp. 155-161.

[24] Riding, A. (1993). *Vecinos distantes. Un retrato de los mexicanos* (24a. reimpresión, el original se publicó en 1985). México: Joaquín Mortiz/Planeta, p. 352.

Continuación

[…] el gobierno pretende influir en escritores y artistas porque se fija en la calidad de los actores, en lugar de hacerlo en el tamaño de su público; y los intelectuales, que reconocen la naturaleza centralista del poder en México, consideran que es más útil influir en el gobierno que en la opinión pública.

NOTA: En 2007 se reformó el COFIPE, donde se restringen las prerrogativas de los medios de comunicación. Todavía no se conocen sus efectos (2008).

Esto explica por qué los directores o gerentes encargados de implantar las estrategias tienen que participar de manera activa en el proceso de elaboración del presupuesto, revisar con detenimiento los programas y propuestas de presupuesto y esforzarse por garantizar que los recursos sean asignados de manera adecuada a las áreas o unidades organizacionales cruciales para la estrategia.[25]

Factores que impiden la distribución eficaz de recursos

El personal encargado de los recursos de capital en una organización, por lo general tienen mayores cuotas de poder e impiden que dichos recursos se asignen en montos suficientes para operar la estrategia. Algunos de los factores que impiden la correcta asignación de recursos se muestran en el cuadro II.7.4.

CUADRO II.7.4. Factores que impiden la asignación de recursos

Factor	Explicación
1. Protección de recursos Excesiva	• El director o gerente financiero en aras de una austeridad mal entendida de recursos, limita el ejercicio. Reacuérdese que el porcentaje ahorrado en una estrategia, significa objetivo cubierto en la proporción asignada de presupuesto
2. Criterios financieros a corto plazo	• Las acciones a corto plazo son tácticas, las acciones a largo plazo son estrategias. Las guerras se ganan con estrategias más que con tácticas. Con tácticas se ganan las batallas
3. Políticas corporativas	• Una política corporativa mira el largo plazo y mira la totalidad de la organización. En ocasiones la política corporativa no considera el corto plazo, ni las necesidades específicas de las áreas operativas
4. Vaguedad en la relación objetivos-estrategias	• Una buena intención no es un buen objetivo • Decir que el objetivo es "incrementar las ventas", seguramente la estrategia tendrá la misma dosis de vaguedad y el presupuesto correrá igual suerte
5. Baja inclinación al riesgo	• A mayor riesgo, mayor rendimiento. Por tanto bajos presupuestos llevará a bajos beneficios
6. Falta de conocimientos	• El peor enemigo de la implantación de estrategias, es la ignorancia de quien maneja los recursos, más aún si su ego es desproporcionado

[25] Íbid., Thompson, A. y Strickland III, p.390.

Tipos de recursos para lograr objetivos

Existen varios criterios para categorizar los recursos que operan las estrategias, uno de ellos tipifica cuatro apartados:

1. Financiero
2. Físico
3. Factor humano
4. Tecnológico

Sin embargo, la literatura en general trata los mismos tipos de recursos, en ocasiones clasificándolos de distinta manera, pero se refiere al mismo recurso. En el cuadro II.7.5 se presenta una clasificación que incluye los principales recursos y facilita su comprensión.

CUADRO II.7.5. Recursos que demandan las estrategias de los planes, programas y proyectos[26]

Recurso	Dimensión	Consideraciones
Suministros	• Materiales • Aprovisionamientos • Energía • Servicios	Considerar la posibilidad de que escaseen o se eleve su costo. Existen tres métodos por medio de los cuales se pueden superar estas contingencias: sustituyendo suministros, integrándose verticalmente o rediseñando los productos y los procesos
Instalaciones y equipo	• Plantas • Almacenes • Oficinas • Laboratorios • Equipos: – Medición – Transporte – Mantenimiento – Informática	Aplicar modelos y algoritmos para responder preguntas como las siguientes: • ¿Qué tan grande debe ser la instalación o el equipo? • ¿En qué lugar se debe edificar una instalación, para minimizar costos de transporte de los suministros y de la producción? • ¿Cuándo deben iniciar y terminar las obras?
Personal	• Cantidad y calificación – Directivos – Técnicos – De oficina (administrativos) – Ventas – Eventual	Planeación del personal. Contestar: • Para cada año, ¿cuál es el número total de personas de cada tipo que se requiere para implantar las estrategias previamente seleccionadas? • Para cada año, ¿a cuánto asciende el número total de personas de cada tipo que se espera tener disponible, dadas las políticas de la instirución? • Para cada año, ¿cuál son las brechas entre las respuestas a las dos preguntas anteriores? • ¿Cómo se van a cerrar las brechas positivas y cómo se eliminarán las brechas negativas?
Dinero (capital financiero)	• Planeación financiera • Proyectos de inversión – Inversión – Financiamiento	• No existe un modelo financiero que pueda aplicarse a todo tipo de organización, ni siquiera a las distintas partes de una misma empresa. Sin embargo, la estructura de tales modelos tiende a ser la misma, independientemente de lo variados que puedan ser éstos en detalle. • Algunos submodelos utilizados son: – requerimiento de capital – disponibilidad de capital – de costos y gastos – de ventas • Es de utilidad también la técnica de formulación y evaluación de proyectos de inversión (véase figura II.7.8) según lo ameriten las circunstancias.

[26] Ackoff, R. L. (1997). *La planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa-Noriega Editores, cap. 10, pp. 257-281.



ápsula ilustrativa

Cosme de Médici. Cómo poner el dinero a trabajar[27]

El dinero no es obstáculo para salvar el alma

Cosme de Médici hizo su fortuna prestando dinero y cobrando alguna forma de interés. La iglesia Católica Romana condenaba el pago de intereses, cobrar algo más que el principal constituía el pecado mortal de la usura.

[...] Como otros banqueros internacionales, Cosme y su familia evadían la ley canónica aceptando algo que no fuera dinero en pago del interés sobre los préstamos que hacían, ya fuesen licencias, bienes, servicios y otras consideraciones que se podían convertir en los florines que el banco no podía pedir específicamente. Sin embargo, cuando se trataba del espíritu de la ley, Cosme sabía que se encontraba en terreno movedizo y a medida que envejecía, podía sentir que ese terreno movedizo estaba minando sus prospectos de salvación.

Finalmente abrumado por la preocupación acerca de los pecados que había acumulado, Cosme se dirigió al Papa Eugenio IV y le preguntó cómo podría expiar toda su vida profesional de actos pecaminosos que había acumulado.

En respuesta, el Papa y el hombre de negocios hicieron un trato que tendría enormes ramificaciones, no sólo para Cosme de Médici y para Florencia, sino también para la historia de la cultura occidental y para el crecimiento del comercio y los negocios.

Continúa

[27] Means, H. (2002). *Dinero y poder*. México: CECSA, pp. 44-45.

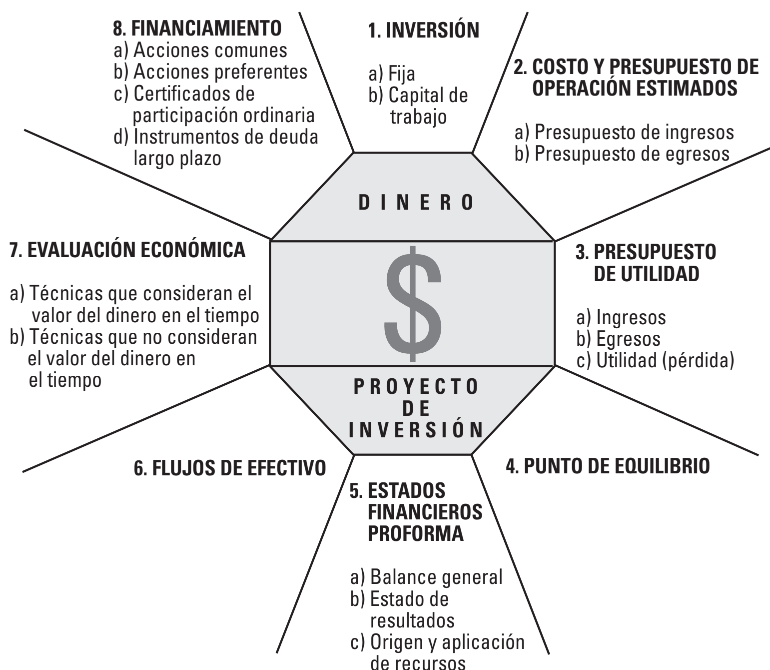


FIGURA II.7.8. Elementos para formular y evaluar un proyecto de inversión

El estratega acostumbrado al éxito sabe de la importancia que tiene el presupuesto para establecer estrategias. Un principio fundamental de la administración estratégica señala que:

> [...] las nuevas estrategias por lo general exigen mayor presupuesto y/o reasignaciones considerables de presupuesto.

Sin embargo, no es suficiente saber la importancia del presupuesto, sino también es de vital importancia, saber administrar bien el presupuesto. Los recursos de capital cada vez son más caros y escasos.

Previsión de recompensas (reconocimiento)

Por regla general, implantar nuevas estrategias conlleva mejor desempeño de los trabajadores quienes incluso de manera inconsciente esperan una recompensa. La teoría motivación–desempeño–satisfacción sostiene que:[28]

- La satisfacción conduce a un buen desempeño en el trabajo

[28] Hodgetts R. M. y Altman, S. (1986). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana, pp. 111-115.

- El desempeño conduce a la satisfacción
- Las recompensas son el factor causal

Se expresa que tanto la satisfacción como el desempeño son funciones de las recompensas y se manifiesta que:

a) Las recompensas producen satisfacción
b) Las recompensas basadas en el desempeño actual afectan el desempeño subsecuente

Evidentemente, los estrategas conocen esta teoría y saben que ejecutar estrategias sin asociarlas a recompensas puede ser el motivo de que las mejores estrategias simplemente fracasen.

Al respecto, Arthur Thompson y A. J. Strickland III (2004) señalan que:

> […] los gerentes de las compañías tratan de conseguir el compromiso de toda la organización con la realización del plan estratégico motivado por el personal y premiándolo por el buen desempeño; […]. Y continúan diciendo que: […] un gerente tiene que hacer algo más que hablar con todos, sobre la importancia que las nuevas prácticas estratégicas y los objetivos de desempeño tienen para el bienestar futuro de la organización; por más inspiradas que sean, las palabras rara vez logran que la gente se esfuerce al máximo durante mucho tiempo.

Las recompensas son inherentes al desempeño, por eso, cuanto más conozca un gerente sobre la motivación y confíe en los incentivos, tanto más será el éxito de la ejecución de la estrategias.

Sistema de recompensas

No es una sola causa ni pocos los elementos que intervienen en la motivación de los trabajadores; se trata de un sistema complejo de intervinientes en la elaboración de un programa de recompensas que facilite la puesta en marcha de las estrategias. La figura II.7.9 es una síntesis de un sistema de recompensas.

Salta a la vista que un sistema de recompensas está cimentando en la motivación y en la vinculación de los premios con los resultados. Esto trae a la mente el grid gerencial de Robert R. Blake y Jane S. Mouton, respecto a los estilos de dirección que, a su vez, tiene como ejes o variables de explicación, la preocupación por los resultados y la preocupación por las personas para definir distintos estilos de dirección.

En efecto, a un buen director le deben preocupar esos dos factores de cualquier tipo de producción, las personas y los resultados,

Continuación

Cosme pagaría la construcción del convento dominicano de San Marcos, junto al norte de las moradas familiares de los Médici y una de las estructuras más veneradas de Florencia y el Papa emitiría una orden eclesiástica papal sin precedente:

[…] de ahí en adelante, el usurero Cosme de Médici quedaría formalmente absuelto de todos sus pecados. Después de todo, había un terreno intermedio entre el comercio y la ley canónica.

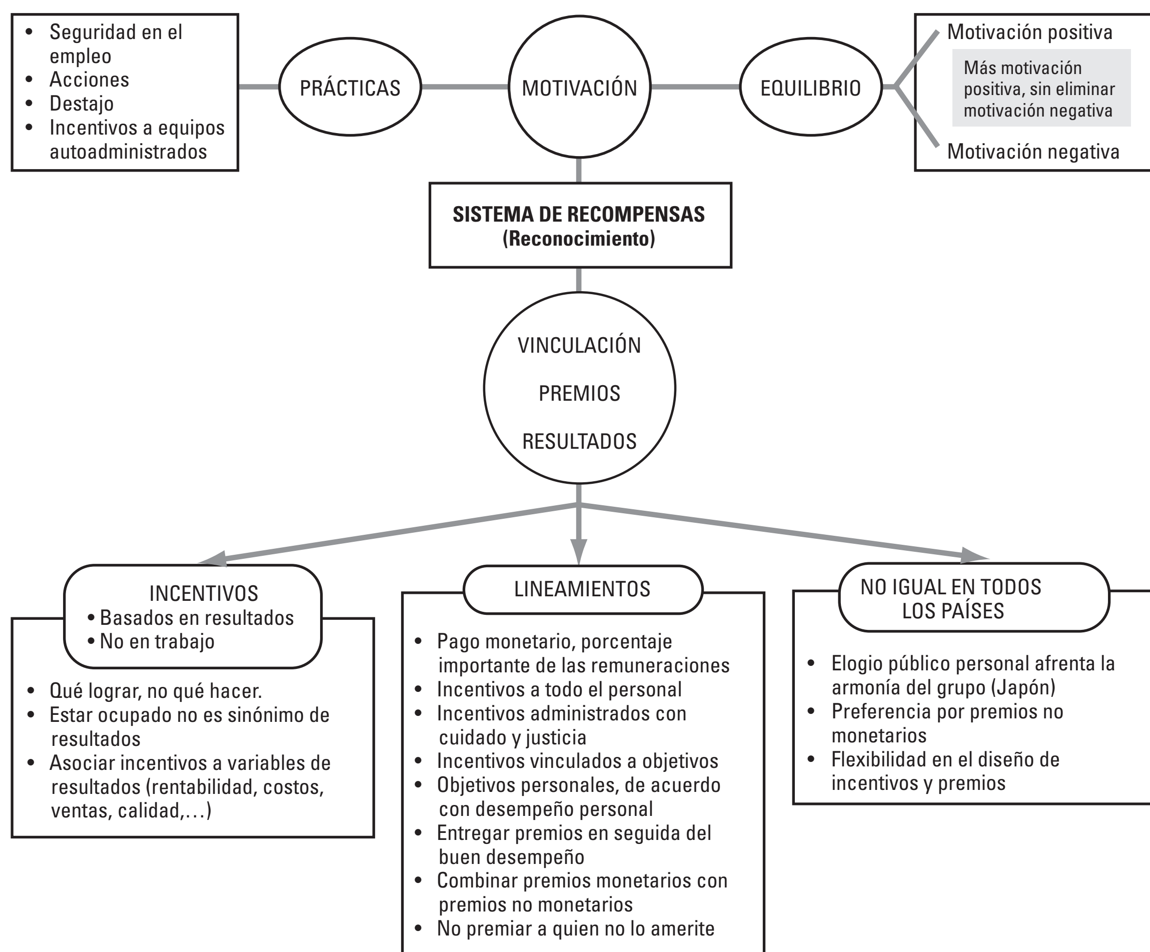


FIGURA II.7.9. Sistema de recompensas.

en un ambiente de motivación que implica satisfacción para todos, con la vinculación de los premios con los resultados.

Un director con el apoyo del grid gerencial y del sistema de recompensas bien diseñado y operado, tendrá elementos para llevar a buen término la ejecución de estrategias. Por su parte, el líder que puede mover e impulsar la voluntad de los trabajadores (seguidores), por sus mismas virtudes podrá ejecutar las estrategias sin mayores complicaciones; no obstante, disponer de un buen sistema de recompensas nunca está de más para nadie.

Ahora bien, si nos preguntamos cuál de los cinco elementos o factores aquí presentados es el mejor para la buena ejecución de la estrategia, la respuesta sería que todos son importantes, y cualesquiera se volverían más importante, dependiendo de la situación; sin embargo, es relevante resaltar que se tendrá un grado mayor de fracaso:

- Cuando se quiera implantar una estrategia dinámica o proactiva, con un líder apático.
- Cuando se quiera ejecutar una estrategia nueva, con una estructura vieja.
- Cuando la estrategia choque con la cultura.
- Cuando no existan los recursos (presupuesto) para una buena estrategia que los demanda.
- Cuando el personal tenga que trabajar más sin que exista recompensa.

En fin, el buen estratega debe tener la sabiduría para discernir cuál elemento o factor es el adecuado para el escenario estratégico que le está tocando vivir.


ápsula ilustrativa

El botín: Cómo recompensar a los hunos[29]

[...] Controlar el deseo indisciplinado de botín entre nuestras hordas es necesario para que nuestra civilización triunfe sobre las costumbres bárbaras. Con tal propósito, yo, Atila, os oriento acerca de cómo recompensar a vuestros hunos:

· No recompenséis nunca a un huno por hacer menos de lo que se espera de él. De otro modo, dudará de vuestra sinceridad al recompensar los actos que no lo merezcan y, todavía peor, esperará recompensas por realizar proezas que no cuentan con vuestra aprobación.

· No recompenséis nunca a un huno por todos los actos que lleva a cabo correctamente, porque entonces no actuaría sin vuestra presencia o sin la certeza de ser recompensado.

· Otorgad pequeñas recompensas por tareas de poca monta.

· Reservad montones de botín para quienes hayan sabido sortear peligros con gallardía y denuedo, viendo coronado por el éxito la misión que le fue encomendada.

· Conformaos con alabar a los que sólo son buenos hunos.

· Su ansia de gratificación suele correr pareja con su nivel de ambición.

· La seguridad es el bien supremo para quienes no arriesgan algo, dadles, pues, seguridad –no es gran botín-, para que comprendan la gran estima en que merecen ser tenidos aquellos que se la proporcionan.

· Garantizad a vuestros hunos el beneficio de vuestro interés por el bienestar de sus familias y la situación de sus provisiones; compartid vuestras riquezas con quienes os sean leales y pasen necesidad.

· No cabe duda que estarían dispuestos a seguiros, así sea al propio infierno.

· Preocupaos más por recompensar a vuestros hunos que a vosotros mismos.

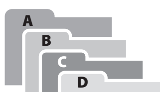
· Nunca déis a un huno una recompensa que no quisierais para vosotros.

· No puedo aconsejaros una recompensa apropiada para cada ocasión.

· Vosotros como jefes, debéis desarrollar vuestro propio criterio, basado en un disciplinario sistema de recompensas.

---

[29] Íbid.., Roberts, W., pp. 125-126.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Cultura
- Estructura
- Estructura funcional
- Estructura por divisiones
- Estructura simple
- Grid gerencial
- Liderazgo
- Recompensas
- Recursos (presupuesto)



RESUMEN

- La primera fase del proceso de administración estratégica, o etapa de la planeación, finaliza con un análisis de los factores que facilitan o inhiben la ejecución de la estrategia. Estos factores son:
  - Estructura
  - Liderazgo
  - Cultura
  - Presupuesto
  - Recompensas
- La alta dirección no opera los programas o proyectos que tengan que ver con los factores de influencia en la puesta en marcha de las estrategias, pero sí es su deber prever o diseñar estos programas o proyectos para que las áreas operativas se responsabilicen de los mismos.
- Existe una relación estrecha entre estructura organizacional y estrategia.
- Cada estrategia debe ser compatible con la estructura y nunca diseñar estrategias nuevas para operar en estructuras viejas.
- Existe correlación, también, entre la evolución de la estructura y la estrategia.
- A mayor grado de complejidad de la estructura cambian las estrategias.
- Se recomiendan estrategias genéricas para estructuras simples y estrategias de diversificación para estructuras complejas.
- Del líder depende la eficacia de las estrategias; por tanto, se deberían cultivar, una serie de competencias como sensibilidad a los cambios, capacidad para formar equipos y trabajar con los mismos, saber delegar, habilidad para crear redes, habilidades de comunicación, saber escuchar y negociar, tener conciencia política y capacidad de influencia, entre otras muchas habilidades y competencias.
- La función del líder es de tejido fino, en algunas ocasiones tendrá que asumir un comportamiento ceremonial, de consejero y mentor, en otras habrá de ser autoritario y exigente; eso sí intransigente con las transgresiones éticas.
- De acuerdo con los productos culturales (como creencias, costumbres, tradiciones y valores), cuánto más años de vida tiene una organización se vuelven más sólidos; por tanto, cambiar la cultura se vuelve más difícil que cambiar la estrategia; sin embargo, se deben implementar estrategias que nunca choquen con la cultura.
- La cultura inicia con los principios y la filosofía de los fundadores que perduran toda la vida.
- Existen también técnicas y prácticas que apoyan la formación de estrategias como selección de personal, capacitación y desarrollo, cambio de roles y otras más que están en función de las características propias de la organización.
- El cumplimiento de los objetivos se enlaza con las estrategias y el presupuesto y, por lo general, presupuestos reducidos llevan a objetivos estrechos; así como también el éxito de las estrategias depende de la asignación de recursos.
- Protección excesiva de recursos, criterios financieros a corto plazo y falta de conocimiento impiden la correcta asignación de recursos.
- Las principales categorías de recursos para lograr objetivos son:
  - Suministros
  - Instalaciones y equipo
  - Personal
  - Dinero
- La implantación de nuevas estrategias conlleva mayores esfuerzos, que a su vez, implican recompensas por el esfuerzo mayor.
- Un buen sistema de recompensas incluye motivación y férrea vinculación entre los premios y resultados.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Por qué considera que corresponde a la alta dirección prever, diseñar y, en su caso, aprobar programas y proyectos relacionados con la estructura, el liderazgo, la cultura, los recursos y las recompensas?
2. Defina el concepto estructura organizacional y argumente por qué se encuentra estrechamente relacionada con la ejecución eficaz de la estrategia.
3. ¿Habrá alguna correlación entre la evolución de la estructura y las estrategias que deben implantarse en los distintos tipos de estructuras? Explíquelo.
4. Explique usted el papel que le corresponde jugar al líder en el proceso de administración estratégica y, concretamente, en lo que corresponde a formación y ejecución de estrategias.
5. ¿Cuáles considera que son las principales competencias del perfil de un líder, considerado un buen agente de cambio?
6. Mencione al menos tres modelos de funciones de un líder que es eficaz en el resultado de las estrategias. Desde su punto de vista, ¿cuáles serían las cinco funciones clave del líder?
7. Defina lo que es cultura y 10 productos culturales.
8. Explique la relación que existe entre la cultura y la estrategia.
9. ¿Por qué, frecuentemente, fracasan las estrategias que chocan con la cultura?
10. ¿Cómo inicia la formación de una cultura empresarial?, ¿qué técnicas y prácticas podría mencionar que apoyen la formación de una cultura?
11. Describa las principales técnicas o prácticas que considera han sido el principal motor de la formación de la cultura en la empresa donde trabaja o en la escuela donde estudia.
12. Explique por qué se dice que objetivos-estrategias-presupuesto forman una cadena, y que la fuerza de esos tres eslabones enlazados se encuentra en el eslabón más débil.
13. ¿Qué factores, cree que impiden una correcta asignación de recursos y por qué?
14. Elija una tipología de recursos para lograr objetivos, y explique en qué consiste cada una de esas categorías.
15. Exprese su punto de vista, respecto a la relación que existe entre las recompensas y el éxito de las estrategias.
16. Elabore un diseño de sistema de recompensas y explique su funcionamiento.
17. ¿Cuál de los cinco factores que se han mencionado es el más importante en la ejecución eficaz de la estrategia? Argumente su respuesta.

ESTUDIO DE CASO

Actividad I: caso para estudio
El caso Abu Dhabi[30]

Un área desértica en el centro de los Emiratos Árabes Unidos, a cientos de kilómetros del mar y que en el verano alcanza temperaturas de hasta 50°C es el escenario en que se levantará Masdar, la primera ciudad sostenible del mundo.

Masdar, la fuente en árabe, no tendrá coches ni generará residuos, se abastecerá sólo de energías renovables y tendrá capacidad para albergar a cincuenta mil personas.

Esta utopía verde, nacida de la mente del sultán Al-Jaber y diseñada por el arquitecto Norman Foster, verá la luz a finales de 2009.

Sus características principales:

[…] tendrá una extensión de seis millones de metros cuadrados donde no habrá un solo coche, funcionará con energías renovables monitorizadas digitalmente y con información en tiempo real.

[…] Dentro de las murallas de la ciudad se establecerá un compacto entramado de calles estrechas y sombreadas, enfocadas a uso peatonal de la urbe y a dulcificar el árido clima imperante.

[…] Además de apiñar los edificios de Masdar (de no más de cinco pisos de alto) unos contra otros al más puro

[30] Martínez, F. (feb-mar. 2008). El caso Abu Dhabi, *Hidrocarburos y Energía, 1*, p. 11.

estilo casbah, unas torres recogerán las corrientes frías del desierto expulsando de la ciudad el aire caliente.

Mientras, en el inhóspito exterior de las murallas se amontonarán los enormes puntos eólicos, las granjas fotovoltaicas, los campos de investigación y las plantaciones que permitirán que la ciudad sea enteramente auto sostenible.

Los futuros habitantes de la ciudad utilizarán como medio de transporte trenes ligeros que estarán siempre accesibles a menos de 200 m a pie de cualquier punto de la ciudad.

[…] Gran parte de las 1 500 empresas que acogerá estarán relacionadas con la investigación de energías renovables: el cuartel general de la Compañía de Energía del Futuro y un centro de innovación estarán en Masdar, que además dispondrá de universidad propia.

Para atender a posibles interesados, las autoridades de Abu Dhabi, la ciudad más rica del mundo, han anunciado jugosos incentivos como 100% de titularidad extranjera, entorno libre de impuestos o leyes para la protección de propiedad intelectual.

El color verde une aquí a la ecología y a los petrodólares, ya que la ciudad es la primera piedra de un plan a largo plazo en que el emirato de Abu Dhabi invertirá unos 15 000 millones de dólares.

Instrucciones para el caso de análisis

Piense que usted ha sido invitado por el sultán Al-Jaber, creador de la idea de Masdar, y por Norman Foster el diseñador de la ciudad de Masdar, para participar como asesor en los últimos detalles de la ciudad y su respectiva puesta en marcha. Para ello le consultan respecto a:

- ¿Cuál será el mejor diseño de la estructura organizacional de la ciudad de Masdar? Esperan que usted les diga qué tipo de gobierno sería el más indicado y cuál sería su propuesta de organigrama.
- ¿Cuál será el perfil que deban tener los líderes responsables de ejecutar, con éxito, las estrategias de esta nueva y original ciudad?
- ¿Con qué principios y filosofía empezará Masdar la formación de su cultura?, y ¿qué productos culturales se espera que se vayan formando a lo largo de los años?
- ¿Podrán vivir en esta ciudad personas, por el sólo hecho de poseer grandes riquezas o de ser reconocidos científicos?
- ¿Qué papel tendrá la cultura en los nuevos habitantes de esta ciudad?, y ¿cuál considera que podría ser el perfil de la primera generación de los nuevos habitantes nacidos y desarrollados en este nuevo escenario?
- ¿Qué atractivos (recompensas) recomendaría usted para atraer, con prontitud, a los clientes-habitantes de Masdar, adicionales al derecho a la propiedad, exención de impuestos y protección de prioridad intelectual?
- ¿Por qué piensa usted que las estrategias que se implanten en esta ciudad pueden ser exitosas o que fracasen?
- ¿Será válido asociar la estructura organizacional el liderazgo, la cultura, los recursos y las recompensas con las estrategias diseñadas para operar la ciudad de Masdar?
- Dado que es una ciudad de futuro, le piden que elabore un reporte de qué otros factores podrían ser facilitadotes o inhibidores de las nuevas estrategias que se implanten.

Actividad II: análisis de los factores que garantizan el éxito de las estrategias

- De la empresa que ya seleccionó para aplicar el proceso de la administración estratégica, o de su escuela, presente el séptimo avance con el siguiente contenido:
  a) Análisis de impacto de los elementos o factores: estructura, liderazgo, cultura, presupuesto y recompensas en la puesta en marcha de las estrategias que resultaron seleccionadas por usted, en el capítulo anterior. Recuerde que las estrategias no se han implantado, es una previsión que corresponde a la alta dirección para asegurar la eficacia de las estrategias.
  b) Programas y/o proyectos, de los factores del inciso a) que se encuentran relacionadas con la estrategia. Se trata de que usted presente una propuesta de programas o proyectos, a nivel de alta dirección, para que sean ejecutados en las áreas operativas.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

Tlacaélel el azteca entre los aztecas[31]

A. Velazco

Tlacaélel es una obra que describe la vida del pueblo de Tenochtitlan, teniendo como personaje central al gran reformador Tlacaélel. Este personaje fue el ideólogo y en buena medida el operador de las estrategias que hicieron de una tribu inmigrante un gran imperio, puesto que a la toma de la Gran Tenochtitlán, el pueblo azteca era todo un imperio respetado en la región mesoamericana.

Si se toma como base el año de 1325 en que llegaron los inmigrantes de Aztlán, y el año 1521 en que fue conquistado el pueblo azteca, entonces fueron menos de 196 años para hablar de la formación de un inmenso señorío, con una majestuosa ciudad, de la que dio cuenta el soldado español Bernal Díaz del Castillo, en su *Historia verdadera de la conquista de la Nueva España*.

Tlacaélel como Ciahuacóatl, fue consejero de cuatro reyes: Moctezuma I, Axyácatl, Tizoc, y Ahuizot y, extraordinario estratega que sabía lo que sucedía en cada rincón del imperio, que supo conseguir los recursos y administrarlos de acuerdo con las necesidades de su pueblo, que como líder se abocó a formar líderes, como guerrero tenía la estrategia para vencer al rival, y supo forjar una cultura.

Qué mejor lectura para conocer cómo se implantan estrategias exitosas que ésta de Tlacaélel, que además de construir un pueblo de grandeza señorial, forma parte de la pléyade de estrategias, al mismo nivel que cualesquier otro faraón egipcio, soberano chino o líderes como Alejandro Magno, Anibal o Mao Tse Tung.

Contenido

Instrucciones

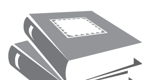
Elabore un reporte de dos cuartillas que contenga:

- Puntos o ideas que usted considera son importantes
- Analogías o metáforas de su vida, relacionadas con la lectura

[31] Velasco, A. (2007). *Tlacaélel. El azteca entre los aztecas* (5a. ed.). México: Editorial Porrúa.

- Crítica constructiva al autor
- Su opinión (valió la pena la lectura, ¿por qué sí o por qué no?)

Amigo, éste no es un libro, el que lo toca, toca a un hombre.
Walt Whitman (1819-1892). Poeta estadounidense.



BIBLIOGRAFÍA

1. Johnson, G. y Scholes K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.) España, Prentice Hall, p. 321.
2. Hall, R. H. (1996). Organizacio*nes. Estructuras, procesos y resultados* (6a. ed.), México: Prentice Hall, pp. 1-2.
3. Torres, Z. (2007). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria, p. 269.
4. Sengul, M. (2001). Divisionalization: Strategic effects of organizational estructure. Paper presented during the 21st Annual Strategic Management Society Conference.
5. Keats, B. y O'Neil, H. (2001). Organizational structure. Looking through a strategic lens, en M. A., Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison (eds.). *Handbook of strategic Management*, Oxford, U. K. Blackwell Publishers, p. 531.
6. Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskinsson, R. E. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización* (5a. ed.). México, Thomson, p. 349.
7. Chandler, A. (1962). *Strategic and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
8. Íbid, Keats, B. y O'Neil, H., p. 524.
9. Íbid, Hitt, M. A. y colaboradores pp. 350-352
10. Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración* (9a. ed.). México, Pearson-Prentice Hall, pp. 264-265.
11. Buchanan, D. y Boddy, D. (1992). *The expertise of change agent: Public performance and bakstage activity.* USA: Prentice Hall, pp. 92-93, adaptado y citado por Íbid., Johnson, G. y Scholes K., p. 384.
12. Peters, T. J. (2001). Leadership: Sad facts and silver linings. *Harvard Business Review*, 79 (11), pp. 121-128.
13. Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Strategic management*. NY : Mc Graw Hill, Irwin, p. 354.
14. Íbid., Hitt, M. A. y colaboradores, p.395.
15. Warrebey, G., van (1994). *Las tácticas gerenciales de Pancho Villa. México*: Panorama Editorial, pp. 143-147.
16. Roberts, W. (1989). *Secretos del liderazgo de Atila*. México: Lasser Press Mexicana, pp.157-167.
17. Thompson, A. y Strickland III (2004). *Administración estratégica* (13a ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, pp. 436-445.
18. Íbid., Thompson, A. y Strickland, III, p. 418.
19. Sims, R. R. (2000). Changing an organization's culture under new leadership. *Journal of Business Ethics*, 25; pp. 65-78.
20. Íbid., Hitt, M. A. y colaboradores, pp. 399-400.
21. Íbid, Thompson, A. y Strickland III, pp. 418-429.
22. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 258.
23. Servitje, R. (2003). *BIMBO. Estrategia de éxito empresarial*. México: Pearson-Prentice Hall, pp. 155-161.
24. Riding, A. (1993). *Vecinos distantes. Un retrato de los mexicanos* (24a. reimpresión, el original se publicó en 1985). México: Joaquín Mortiz/Planeta, p. 352.
25. Íbid., Thompson, A. y Strickland III, p. 390.
26. Ackoff, R. L. (1997). *La planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa-Noriega Editores, cap. 10, pp. 257-281.
27. Means, H. (2002). *Dinero y poder*. México: CECSA, pp. 44-45.
28. Hodgetts R. M. y Altman, S. (1986). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana, pp. 111-115.
29. Íbid., Roberts, W., pp. 125-126.
30. Martínez, F. (feb-mar. 2008). El caso Abu Dhabi, *Hidrocarburos y Energía*, 1, p. 11.
31. Velasco, A. (2007). *Tlacaélel. El azteca entre los aztecas* (5a. ed.). México: Editorial Porrúa.



Parte III

Etapa de implantación o ejecución de estrategias

Capítulo

1

Implantación. Objetivos a corto plazo



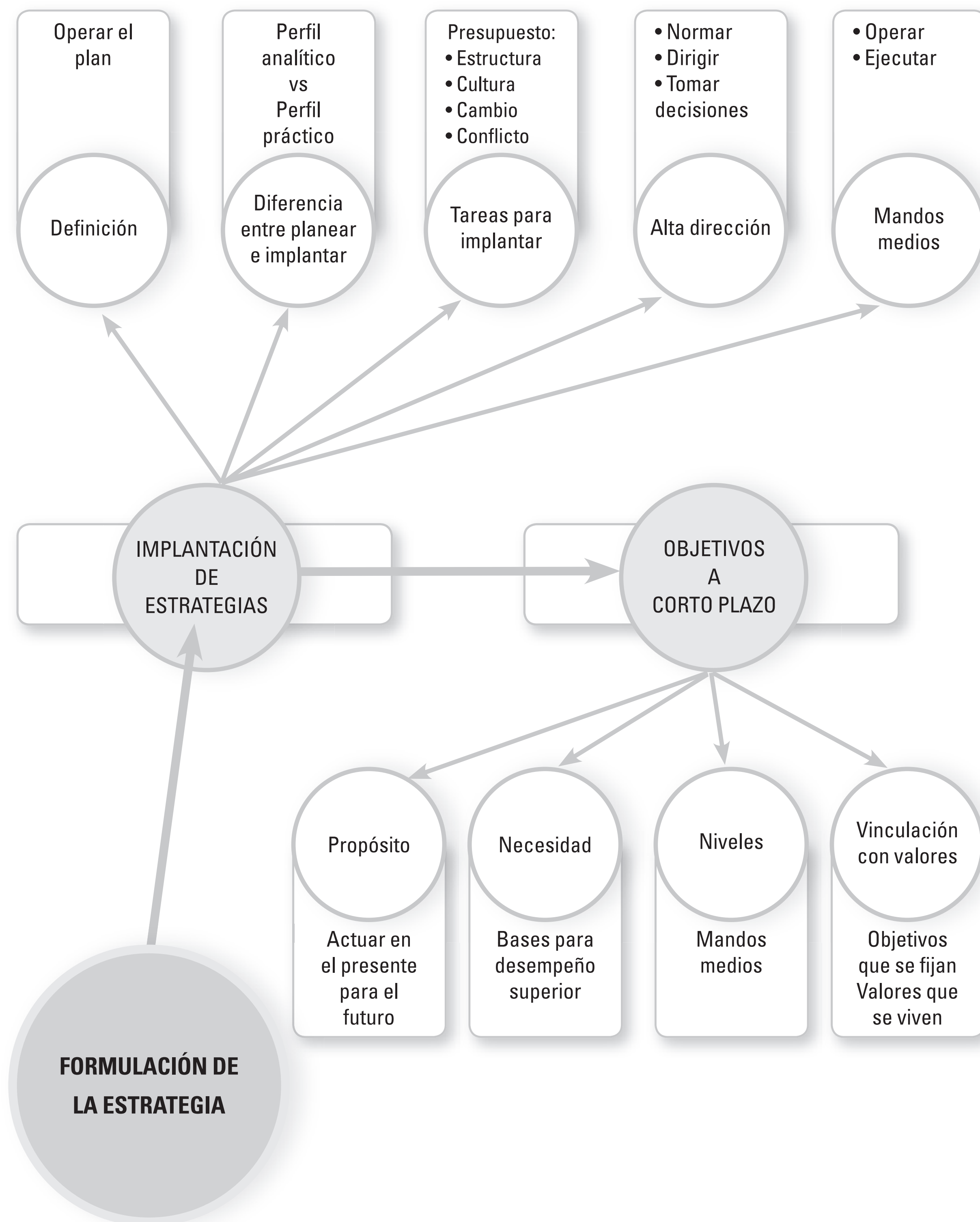
CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo, el alumno será capaz de:

- Reafirmar lo que es la etapa de implantación o ejecución de estrategias, y explicar por qué es tan importante la etapa de ejecución como la etapa de planeación o formulación de estrategias.
- Registrar para aplicar el punto de vista de los directivos respecto a la naturaleza y relevancia de la etapa de implantación.
- Exponer, con sólidos argumentos, por qué una etapa de planeación bien elaborada fracasa rotundamente en su implantación.
- Detallar lo que le toca a la alta dirección en la etapa de implantación.
- Describir lo que le corresponde a las gerencias y supervisión en la etapa de implantación.
- Comprender la importancia de los objetivos a corto plazo, y la necesidad de formular objetivos a largo plazo y objetivos a corto plazo.
- Expresar cuál es el propósito de los objetivos a corto plazo.
- Saber por qué se asocian el planteamiento de objetivos, tanto con las variables de resultados, como con los productos culturales.

Mapa conceptual



Maniobrar

Combate entre dos ejércitos, esforzándose ambos por conseguir una posición ventajosa

El arte de la guerra, Sun tzu.

Capítulo 7, Maniobrar

- Normalmente, para la guerra, el general recibe las órdenes del soberano.
- Durante el proceso que va desde convocar a las tropas y movilizar a las personas hasta alistar el ejército para la batalla, nada es más difícil que el arte de maniobrar para tomar de antemano posiciones favorables.
- Tanto la ventaja como el peligro son inherentes al maniobrar para obtener una posición ventajosa.
- El que no esté enterado de los propósitos de sus vecinos no debe entrar en alianza con ellos.
- Los que no conocen las condiciones del terreno no pueden conducir la marcha del ejército.
- Los que no usan guías locales son incapaces de obtener las ventajas del terreno.
  - La guerra se basa en el engaño.
  - El que conoce el artificio del engaño saldrá victorioso.
  - Tal es el arte de la maniobra.
- En una campaña, sea veloz como el viento.
- En el asalto y el saqueo, sea feroz como el fuego.
- Al resistir, sea firme como las montañas.
- Cuando saquee la campiña, divida sus fuerzas.
- Cuando conquiste un territorio, defienda los puntos estratégicos.
- Use medios para dirigir tropas de gran tamaño: gongs y tambores cuando la voz no puede ser escuchada, banderas y estandartes cuando las tropas no pueden verse entre sí.
  - Use el arte de darle importancia a los estados de ánimo.
  - Use el arte de retener la serenidad.
  - Use el arte de dosificar la fuerza.
  - Use el arte de evaluar las circunstancias.
- Cuando el enemigo pretenda escapar no lo persiga.
- No ataque a los soldados con temperamento entusiasta.
- No combata al enemigo que regresa a casa.
- Cuando rodee a un ejército, deje una salida libre.
- No presione demasiado a un enemigo desesperado. Tal es el método de usar a las tropas.



Citas memorables

Don Quijote es un hombre de acción, aunque se equivoque siempre. Hamlet es todo lo contrario, pues ante una acción cualquiera la examina despacio para ver dónde está lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto, y el resultado es que no hace nada.

Pío Baroja (1872-1956).
Escritor español.

El cielo nunca le ayudará a las personas que no actúan.

Sófocles (496-406 a. C.).
Dramaturgo ateniense.

El día es excesivamente largo para quien no lo sabe apreciar ni emplear.

Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832). Escritor alemán.

Justo cuando sientes que puedes hacer buen uso del tiempo, ya no te queda tiempo.

Lisa Alther (1944-).
Novelista estadounidense.

Introducción

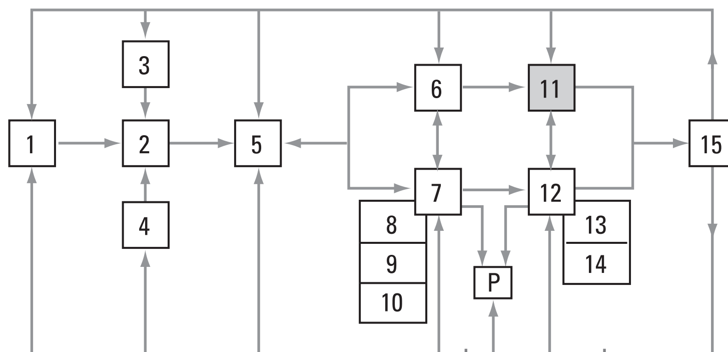


FIGURA III.1.1. Esquema del proceso de administración estratégica para ubicar el capítulo, los bloques y el tema (parte III, capítulo 1, bloque 11, Implantación. Objetivos a corto plazo).

En este capítulo se inicia el estudio de la segunda fase del proceso de administración estratégica; es decir, la etapa de implantación o ejecución de las estrategias, ahora se trata de una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica.

Dale Mc Conkey escribió:

> Incluso el plan estratégico más perfecto desde el punto de vista técnico servirá de poco si no se implanta.
>
> ¡Muchas empresas tienden a gastar cantidades exorbitantes de tiempo, dinero y esfuerzo en el desarrollo del plan estratégico, tratando los medios y las circunstancias bajo los cuales se implantará como ideas de último momento!
>
> El cambio se produce mediante la implantación y la evaluación, no mediante el plan. Un plan imperfecto desde el punto de vista técnico que se implante bien logrará más que el plan perfecto que nunca sale del papel en el que se planteó.[1]

En efecto, elaborar el plan, incluso un plan perfecto pero no ejecutarlo, sería deshonesto para la organización, puesto que habrá dispendiado de recursos sin algún beneficio. En otras palabras, sería como la persona que toca la campana para llamar a misa, pero que él mismo no asiste a la celebración.

En este capítulo se aborda también el tema sobre objetivos anuales, por la trascendencia que tiene durante el proceso de administración estratégica, al involucrar a todos los miembros de la organización y porque es un fuerte compromiso para lograr los objetivos a largo plazo, ya que obliga a los administradores a que empiecen a emprender acciones ahora, con la finalidad de llegar a los niveles de desempeño deseado más adelante.[2]

---

1 Mc Conkey, D. (septiembre y octubre de 1988). Planning in a changing enviroment. *Business Horizonts,* p. 66, citado en Íbid., David, F. R., p. 236.

2 Thompson, A. y Strickland, A. J. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, pp. 47-48.

Conceptos de implantación de estrategias

¿Qué es la etapa de implantación?

Es básicamente, dicen A. Thompson y A. J. Strickland III, una tarea administrativa práctica, cerca de la escena. Tiene que ver con el ejercicio administrativo de llevar a cabo una estrategia recién elegida, donde la ejecución de la estrategia se refiere al ejercicio administrativo de supervisar su logro actual, de hacer que funcione, de mejorar la competencia con que se realiza y de mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos.

La puesta en práctica de la estrategia es fundamentalmente un proceso orientado a la acción y a propiciar que las cosas sucedan y son tareas clave en este proceso:

Las actividades de desarrollo de competencias y habilidades, de preparación de presupuestos, de creación de políticas, de motivación, de creación de una cultura, y de creación de liderazgo.

En una palabra, implantación significa:

- Operar el plan
- Pasar de las palabras a los hechos
- Hacer que las ideas se conviertan en realidades
- Convertir el plan en acciones y después en resultados
- Hacer que suceda, no decir que sucederá

Diferencia entre la fase de planeación y la fase de implantación

Ambas son componentes fundamentales del proceso de administración estratégica, desarrollan una relación simbiótica, pero requieren perfiles diferentes de los responsables de cada etapa, por las características distintas de cada una de las fases (cuadro III.1.1)

CUADRO III.1.1 Perfiles de la formulación e implantación de las estrategias[3]

Etapa de la planeación	Etapa de la implantación
• Posicionamiento de las fuerzas antes de la acción	• Manejo de las fuerzas durante la acción
• Se centra en la eficacia	• Se centra en la eficiencia
• Es sobre todo un proceso intelectual	• Es sobre todo un proceso operativo
• Requiere de intuición y habilidades analíticas	• Requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo
• Exige la coordinación entre algunos individuos	• Exige la coordinación entre muchos individuos
• Actividad empresarial	• Actividad estratégica
• Mismo método	• Diferentes caminos
En común:	
• Se aplica en todo tipo de empresas • Proceso participativo: que personal de planeación participe en implantación y a la inversa	

Evidentemente, las características inherentes del personal de planeación son diferentes de las del personal de implantación; el primero es de un perfil más analítico y calculador, en tanto que

[3] David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, pp. 236-237.

el segundo debe ser más práctico y decidido; no obstante, es fundamental que los gerentes de división y funcionales participen tanto como sea posible en las actividades de planeación, y del mismo modo que los que formulan el plan participen en la implantación.

Tareas de la implantación

Los detalles de la implantación de la estrategia son específicos de cada situación, pero se tienen que cubrir ciertos principios y bases administrativas sin importar cuál sea la situación de la organización.

Las tareas principales

Quien implanta las estrategias debe contar con un programa de acción y estar consciente de que existe una amplia gama de factores que intervienen en la implantación. Estas tareas de manera resumida y esquemática se presentan en la figura III.1.2.



FIGURA III.1.2. Tareas principales del implantador de estrategias.

Ahora bien, recuérdese que las *tareas principales* se refieren a toda la organización (corporativo o unidad estratégica de negocio); sin embargo, algunas son responsabilidad de la *alta dirección* y otras de los *mandos medios*, como se verá poco más adelante. Parece evidente que unas tienen carácter institucional, corporativo y normativo; mientras que otras son más bien de carácter operativo y pertenecen a niveles jerárquicos inferiores de la organización.

Otras tareas de la implantación

Adicional a lo ya expuesto, existen muchas más tareas que apoyan y fortalecen la puesta en marcha de las estrategias. Tres de estas tareas importantes son las siguientes:

Participación

Es indispensable que al menos los directivos y gerentes participen en todo el proceso de la administración estratégica. Pasar de la etapa de planeación a la etapa de implantación implica, como ya se mencionó, una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica. Esto requiere una transmisión de la responsabilidad de los planificadores a los gerentes de división y funcionales, si a estos últimos las decisiones e instrucciones de ejecución de la estrategia les llegan de manera sorpresiva, no tendrán la motivación y posiblemente tampoco las habilidades y conocimientos para ejecutar la estrategia.

Compromiso

Sensibilizar a todo el personal para que de manera voluntaria se obligue a respaldar en forma activa y decidida todas las actividades que conlleva la implantación. El compromiso será genuino si antes el proceso ha sido participativo, todavía más, si el personal ha identificado que vale la pena su trabajo porque contribuye a lograr metas superiores que engrandecen a su empresa y a ellos los dignifica.

Comunicación

Establecer como un principio prioritario el intercambio de información en cuanto emisor-receptor y receptor-emisor, tanto de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, como de manera lateral, para conseguir el apoyo de todos los involucrados en la implantación. Este diálogo continuo conlleva instrucciones, conocimiento de metas/objetivos/estándares, efectividad esperada, efectividad real, obstáculos y medios para superarlos; además de que la comunicación electrónica se ha vuelto un medio tecnológico que permite la disposición en red de información en tiempo real, para tomar decisiones sobre la marcha que hacen a las organizaciones cada vez más rentables, competitivas y productivas (véase la cápsula ilustrativa adjunta).

Qué corresponde a la alta dirección en la etapa de implantación

El concepto *alta dirección* se refiere a (los) nivel(es) más elevados(s) de una empresa corporativa diversificada, por ejemplo Carso, Global Telecom, Fomento Económico Mexicano, Grupo México o Grupo Bimbo, donde dicho concepto sería el *holding* que norma y consolida las operaciones de todas las empresas que pertenecen a ese grupo y se conoce también como el estatus de *administradores de alto nivel*.

De igual manera, las empresas independientes (que no pertenecen a un corporativo) como Jumex, Sport City, Ekco o el Ingenio Quesería; y las empresas que sí pertenecen a un corporativo como Teléfonos de México, Cablevisión, Condumex, Autopartes o Sabri-



ápsula ilustrativa

La empresa en pantalla[4]

En el centro de operaciones de Cemex, cada camión de la compañía tiene un historial electrónico que le permite al operador de la empresa seguir su trayecto, cronometrar su hora de salida y de llegada, y guiar a su conductor por calles descongestionadas en caso de que el tráfico esté muy lento. Frente a las pantallas de este centro, Zambrano, que es un apasionado de la tecnología –es el magnate latinoamericano que más sabe de computación- puede verificar con el golpe de una tecla cualquier problema que se presente en una cadena de producción en la fábrica de Venezuela, por ejemplo, o verificar la temperatura de los hornos en cualesquiera de las plantas de la empresa.

Esa infraestructura no es un valor agregado de seguridad de Cemex, es la razón de su éxito.

Cuando Zambrano asumió la presidencia de la empresa, Cemex era una compañía con bajo nivel de eficacia y un alto grado de insatisfacción de los clientes. No existía ningún sistema de seguimiento de los pedidos del cemento ni de las quejas de los compradores.

Zambrano contrató a Galacio Íñiguez, asesor en tecnología que le ayudó a convencer a la monolítica empresa del abuelo que el futuro de Cemex estaba en la sistematización de su operación. El idioma inglés fue declarado como oficial de la administración.

Continúa

[4] Reyes G. (2003) *Los dueños de América Latina*. México: Ediciones B, pp. 169-170.

Continuación

El primer paso, explicó José Luis Luna, director de la empresa –y quien también ayudó a sacar adelante la revolución tecnológica de Cemex- fue estudiar los sistemas de supervisión de entregas y cumplimiento de servicios en compañías como Fedex, Exxon y el servicio de emergencia (911) de la ciudad de Houston.

Dado que Cemex no podía cambiar la forma como trabajan sus clientes, Zambrano y su equipo técnico cambiaron la forma en que la empresa maneja lo inescrutable, escribió Simone Kaplan de la revista CIO.

Al estudiar las necesidades de la empresa, el equipo técnico de Zambrano desarrolló el Cemexnet, un sistema de comunicación vía satélite, el cual funciona desde 1989 y organizó los flujos de suministro y demanda para regularizar la información financiera.

Una vez resuelto el problema de comunicación, los técnicos se dedicaron a buscar soluciones para las dificultades de la entrega del producto. En 1990, Cemex instaló el sistema Dynamic Synchronization of Operation, que se basa en la tecnología de GPS, método de comunicación de la aviación, el sistema le permitió a la empresa seguir la ruta de sus camiones, su velocidad y dirigir sus entregas de acuerdo con la cercanía de las plantas. En cada camión se instaló un transmisor de GPS. El siguiente paso fue la digitalización de las comunicaciones, un proceso que culminó a finales de la década de los noventa. A través de esta tecnología, todas las fábricas de Cemex quedaron comunicadas en tiempo real.

tas, llamadas Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), también tienen su alta dirección que es comúnmente llamada *alta gerencia* y se encarga de dirigir y regular las operaciones de esa empresa independiente o de esa Unidad Estratégica de Negocios.

Los niveles jerárquicos de la empresa se ilustran en la figura III.1.3, mientras que sus *roles* y sus responsabilidades más relevantes se presentan en el cuadro III.1.2.

Qué corresponde a los mandos medios en la etapa de implantación

Mandos medios se refiere a los niveles jerárquicos de las organizaciones que se encargan de interpretar y concretar las disposiciones de la alta dirección, con le fin de que se alcancen los resultados esperados que se plantearon en la etapa de planeación; es decir, el nivel responsable de administrar las operaciones y su labor se encuentra en relacionarse con el nivel superior para conocer el horizonte institucional, y en relacionarse con el nivel operativo para traducir los lineamientos institucionales en actividades y tareas (figura III.1.3 y el cuadro III.1.2).

Alta dirección:

- Son los ejecutivos *senior* responsables de la administración general.
- Se les conoce como *administradores estratégicos*.
- El papel de estos administradores es definir las estrategias y los recursos de control; así como fungir como verdaderos líderes de la organización.
- Se centran en los aspectos a largo plazo y dan gran importancia a la supervivencia, el crecimiento y la eficiencia general de la organización.
- Les preocupa la interacción entre la organización y el entorno externo.

Mandos medios:

a) Administradores de nivel medio:
   - Se ubican entre la alta dirección y los administradores de nivel operativo.
   - En ocasiones se les llama *administradores tácticos*, que traducen los planes generales que desarrollan los administradores estratégicos en actividades específicas para lograr los objetivos.
   - Toman los objetivos corporativos y los descomponen en objetivos de las unidades de negocios.
   - Conjuntan los planes unitarios independientes de negocios que proceden de las unidades que se ubican debajo de ellos para que la alta dirección corporativa pueda revisarlos.
   - Son los enlaces de *comunicación interna*, mediante la interpretación y transmisión de las prioridades de la alta dirección hacia abajo, y la canalización y traducción de información procedente de los niveles inferiores hacia arriba.

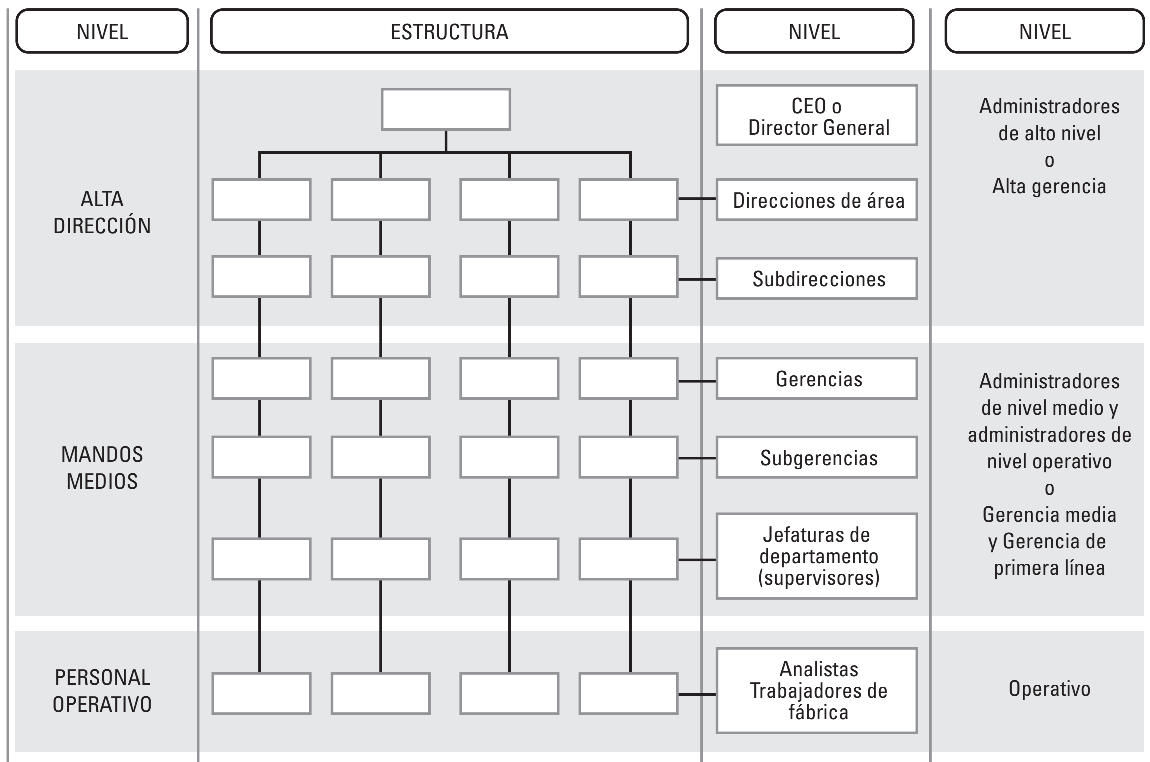


FIGURA III.1.3. Niveles de una organización tipo grande mexicana.[5]

- Estos administradores conocen, atienden y resuelven operaciones cotidianas con clientes y empleados; además tienen muchas ideas creativas, a menudo mejores que las de sus propios jefes.

b) Administradores de nivel operativo:
- Son los administradores que actúan en los niveles inferiores y supervisan las operaciones de la organización.
- A menudo se les llama *supervisores o administradores* de alguna función (ventas, compras, mantenimiento o calidad).
- Se involucran directamente con los trabajadores e instrumentan los planes específicos que desarrollan con los administradores medios.
- Ésta es una función crítica, en virtud de que estos administradores son el enlace entre el personal administrativo y el que no lo es.
- En empresas líderes, a estos administradores se les pide que sean innovadores y emprendedores, que administren el crecimiento y el desarrollo de nuevos negocios.
- La empresa 3M es un buen ejemplo de cómo sus administradores operativos son motivados para explotar sus talentos.

Personal operativo:
- Es el personal que realiza las tareas.
- Se les conoce como analistas en las oficinas y como personal operativo o de contrato colectivo en las fábricas.
- Por lo general sus ingresos son modestos.

[5] Torres, Z. (2007). *Teoría general de la administración*, México: Grupo Editorial Patria, p. 463.

CUADRO III.1.2. Roles y responsabilidades de la alta dirección y de los mandos medios

Alta dirección **Administradores de alto nivel o alta gerencia**	**Mandos medios** **Administradores de nivel medio, administradores de nivel operativo o gerencia media y gerencia de primera línea**
• Objetivos institucionales o corporativos a largo plazo	• Objetivos funcionales y operativos anuales (a corto plazo)
• Prever conflictos	• Conflicto y manejo de conflicto
• Prever cambio	• Cambio y resistencia al cambio
• Protección del medio ambiente (ecología)	• Emprender acciones de medio ambiente (ecología)
• Sistemas de recompensas	• Desempeño-recompensas (satisfacción)
• Presupuestación de recursos corporativos	• Asignación de recursos por procesos, funciones, operaciones
• Diseño o rediseño de la estructura organizacional	• Vincular estructura-estrategia
• Bases culturales	• Formación de la cultura
• Políticas institucionales o corporativas	• Políticas operativas
• Liderazgo ejecutivo	• Liderazgo para la acción
• Definir apoyos institucionales o corporativos de información, seguimiento y control	• Instalar y operar sistemas de apoyo.
Que se traducen en:	
• Plan • Programas corporativos o institucionales	Programas y proyectos que incluyen • Procesos • Funciones • Actividades • Tareas

Como se puede observar en el cuadro III.1.2, no existe ambigüedad en lo que corresponde a la alta dirección y a los mandos medios en la implantación de estrategias. La primera tiene carácter *estratégico*, por cuanto que es normativa, directiva y de toma de decisiones institucionales o corporativas; en tanto que los segundos son de carácter *táctico*, debido a que son operativos y de alcances parciales.

Ahora bien, echando mano del cuadro I.1.2 (del capítulo 1 de la parte I), bien se pueden sintetizar los alcances, esto es, lo que corresponde en el cuadro III.1.3 a la alta dirección y a los mandos medios:

En la parte II, capítulo 7, quedó asentado que corresponde atender a la alta direcciones tareas relacionadas con estructura, liderazgo, presupuesto, cultura y recompensas, dentro de otras muchas.

Más adelante se abordarán tareas que tienen que ver con la puesta en marcha de la estrategia y afectan la operación como el conflicto, el cambio y la resistencia al cambio.

CUADRO III.1.3. Lo que corresponde a la alta dirección y a los mandos medios, en el horizonte del proceso de administración estratégica		
Concepto	**Alta dirección Carácter estratégico**	**Mandos medios Carácter táctico**
Horizonte (tiempo)	A largo plazo. Años Difícilmente reversible	A corto plazo: un año o menos. Puede ser reversible
Cobertura (amplitud)	Toda la organización (todos o gran parte de los procesos y funciones)	Parte de la organización (alguno o algunos de los procesos y funciones)
Nivel de responsabilidad	Corporativo y/o División y/o Unidad estratégica de negocio	Proceso y/o función y/o actividades
Responsabilidad	Definir fines y medios institucionales o corporativos	Emprender acciones en el presente, para lograr los fines institucionales

Objetivos a corto plazo

Propósito

El propósito de los objetivos, en general, es convertir el sueño de los fundadores y la misión del negocio en indicadores específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea alcanzar. De los objetivos a largo plazo ya se dio cuenta en la parte II, capítulo 4; sin embargo, en cuanto a los objetivos a corto plazo, su propósito puede resumirse en los pensamientos de A. G. Bedeian y W. F. Glueck,[6] quienes escribieron:

- Los objetivos anuales (a corto plazo) sirven como directrices para la acción, la dirección y la canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la empresa.
- Proporcionan una fuente de legitimidad en una empresa por medio de la justificación de las actividades de los grupos de interés.
- Sirven como normas de rendimiento y como una fuente importante de motivación e identificación para los empleados.
- Ofrecen incentivos para el desempeño de los gerentes y empleados, así como una base para el diseño corporativo.

En consecuencia, los objetivos a corto plazo ponen atención en la necesidad de mejoramiento y resultados inmediatos. Como regla comentan, Arthur Thompson y A. J. Stricland III (2004, 10), que cuando es necesario negociar entre el logro de objetivos a largo y corto plazo, deben tener preeminencia los objetivos a largo plazo. Una empresa muy rara vez prospera debido a acciones repetidas de

[6] Bedeian, A. G. y Glueck, W. F. (1983). *Management* (3a. ed.). Chicago: The Dryden Press, p. 212. Citado en Íbid., David, F. R. p. 238.



ápsula ilustrativa

Importancia de la ética en la alta dirección[7]

El pescado comienza a pudrirse por la cabeza; este dicho ilustra el hecho de que la gente en una organización sigue el ejemplo de la persona que la encabeza.

Declarada culpable de mentir a funcionarios federales sobre una negociación de acciones que realizó en 2004, Martha Stewart, de la empresa de la vivienda Living Omnimedia fue sentenciada a prisión.

Las consecuencias del escándalo se reflejaron en el desplome del precio de las acciones de la compañía Living Omnimedia. Las acciones antes negociadas por 40 dólares cada una cayeron a menos de 10 dólares por acción, afectando de manera negativa a la compañía Living Omnimedia y el valor neto de la misma.

[7] Hitt M. A., Black, J. S. y Porter L. W. (2006). *Administración* (9a. ed.) México: Pearson Educación, p. 170.

la administración que dan preferencia a un mejor desempeño a corto plazo en detrimento del desempeño a largo plazo.

Efectivamente, los objetivos a corto plazo se plantean para lo que se quiere alcanzar en el presente, y sirven como parámetros para actos y actividades que marcan pautas en la organización como sería:

> Servir de referencia para conocer avances del cumplimiento de objetivos a largo plazo, evaluar el desempeño de mandos medios y personal operativo, fundamentar con atingencia la distribución de recursos, determinar prioridad por niveles jerárquicos, entre otros muchos propósitos.

Necesidad

Los objetivos a corto plazo son de primordial importancia en las organizaciones, puesto que desmenuzan o dividen los objetivos a largo plazo en resultados que se van alcanzando a corto plazo para cumplir el objetivo mayor, de igual manera obligan a que se emprendan acciones en el presente para llegar a los niveles deseados de desempeño en el futuro.

Los objetivos a corto plazo pueden tener dos connotaciones:

1. Ser iguales a los objetivos a largo plazo, en cualesquier momento en que una organización se desempeñe en el nivel a largo plazo. Por ejemplo, si una empresa tiene como objetivo progresivo incrementar sus ventas en 10% anual y actualmente lo está consiguiendo, entonces coincide el objetivo a largo plazo en ventas, con el objetivo anual de ventas.
2. Ser diferentes a los objetivos a largo plazo, situación que se presenta cuando los administradores tratan de mejorar el desempeño de la organización y no pueden llegar al objetivo a largo plazo progresivo en el corto plazo. De tal suerte que los objetivos a corto plazo servirán como escalones para llegar al resultado que se desea. Por ejemplo, si una empresa tiene en la actualidad un crecimiento en sus ventas de 5% y desea que sus ventas crezcan 30%, entonces su objetivo a corto plazo podría ser, para el siguiente periodo de tres años, que sus ventas se incrementen en 10% anual. Éste es un objetivo ambicioso por cuanto que en un año se desea incrementar al doble las ventas y se convierte en una meta alcanzable ya que se tienen tres años para conseguirlo.

Resulta evidente que las organizaciones progresan y se desarrollan por sus objetivos a largo plazo; sin embargo, éstos difícilmente se logran si no se emprenden acciones en el presente que conduzcan a ese desempeño superior (véase la cápsula ilustrativa de la página adjunta).

Las acciones para lograr los objetivos a corto plazo tienen lugar dentro de una organización en el nivel de mandos medios, como se muestra en la figura III.1.4. Este nivel, a su vez, se puede subdividir en gerencia media y gerencias de primera línea. Ahora bien, si la estructura se desea clasificar por alcance de las actividades que se administran, entonces las gerencias serán de tres tipos, con los siguientes significados:

Gerencia media

Se refiere a gerentes —personas responsables de cumplir cuatro actividades básicas (planeación, organización, dirección y control) de administración en el desarrollo de sus relaciones— en los rangos medios de la jerarquía de la organización que son responsables de otros gerentes y, en ocasiones de algunos empleados de operaciones; a su vez dependen de gerentes de nivel más alto. Pueden ser gerentes de área de quienes dependan funciones integradas de algún proceso,

ápsula ilustrativa

Resultados anuales (a corto plazo) 2006, de 10 empresas mexicanas[8]					
Nombre de la empresa	**Ingresos totales (mdd)**	**Utilidad neta (mdd)**	**Sector**	**Número de empleados**	**Comentario**
1. Petróleos Mexicanos	97,244.00	3,906.00	Petróleo	141, 886	Empresa más importante de México. Creció 11% debido al aumento en los precios del crudo de exportación y una disminución de impuestos lo que llevó a una utilidad neta positiva.
2. América móvil	21,663.91	4,015.19	Telecomunicaciones	41,418	Al 31 de diciembre de 2006, Telcel contaba con 43.2 millones de usuarios, por ello es el proveedor líder de telefonía celular.
3. Grupo Bimbo 4. Grupo industrial Lala	5,848.00 2,581.24	266.03 nd	Alimentos Bebidas	85,494 27,846	A mediados de 2006 estas dos empresas dieron a conocer una alianza estratégica llamada Innovación en alimentos, con lo que pretenden aprovechar sus capacidades de producción y distribución.
5. Industrias Peñoles	3441.14	159.20	Minería	7619	Tuvo un crecimiento de 72% gracias al aumento en los precios de los metales y a las inversiones en exploración de nuevas minas, las que alcanzaron 62.7 millones de dólares.
6. Grupo Geo	1,254.10	107.07	Construcción	14,304	Creció 32%, cuenta con un inventario de 297 mil viviendas, lo que representa una participación de 8% en el desarrollo inmobiliario mexicano. En 2006 redujo su deuda financiera de 300 millones a 97 millones de dólares.
7. Grupo Continental	1,060.71	113.372	Bebidas	13,814	Sus ventas ascendieron a 386 millones de cajas de bebidas en 2006; tuvo un crecimiento de 4.2% que implicó una inversión superior a los 40 millones de dólares, 46% más que el año anterior.
8. TV Azteca	885.96	114.38	Medios de comunicación	2,874	Ingresos derivados de tiempo publicitario, al cierre de 2006 canal 13 llegó a 97% de los hogares mexicanos; vendió cerca de 88% del tiempo publicitario.
9. Grupo Industrial Maseca	683.37	46.05	Alimentos	3,057	En 2006 se esforzó por expandir la presencia de la tortilla mexicana en el mundo. En Estados Unidos el incremento fue de 10%, país que representa más de la mitad de los ingresos.
10. Grupo Posadas	483.70	35.70	Turismo	13,593	Continúa con fuertes inversiones en el mercado mexicano, finalizó 2006 con 93 hoteles en el mundo. En Sudamérica se sumó el Caesar Park Eco Resort do Cabo, al norte de Brasil, y Caesar Business, primer hotel de la marca en Chile.

[8] Olmedo, R., Petit, I. y Guerra, J. (2007-2008). Rankin 1000 empresas. *Mundo Ejecutivo, edición especial*, pp. 22-35 y 62-68.

pudiera ser un gerente de ingresos de quien dependa *marketing* y ventas, o bien, un gerente de servicios de quien dependan mantenimiento, refacciones y transporte.

Gerentes funcionales

Son los responsables de una sola función de la organización, llámese producción, mercadotecnia, ventas, finanzas, personal o investigación y desarrollo. A estas personas corresponde la obligación de que cada función alcance sus objetivos con las estrategias y el presupuesto que les fue asignado.



ápsula ilustrativa

Ejemplos de objetivos a corto plazo

Área	Objetivo (en un año)
Producción	• Mantener un inventario de materias primas para un mes de producción. • Incrementar la eficiencia de producción en 15% respecto al año anterior. • Disminuir a cero el material de reproceso.
Comercialización	• Establecer una gerencia de ingresos para responsabilizarse de mercadotecnia y ventas. • Incrementar en 20% las ventas por penetración en nuevos mercados. • Asignar un presupuesto de 5 millones de pesos para campañas publicitarias y ejercerlo durante el primer semestre del año.
Finanzas	• Obtener un financiamiento de 10 millones de pesos pagadero en ocho años. • Utilizar un arrendamiento financiero de 2 millones de dólares para actualizar equipo. • Vender 10% del activo por su valor tangible.
Personal	• Reducir el ausentismo de 8% a sólo 2 por ciento. • Todo el personal de mandos medios aprenderá inglés este año. • Asignar 1% de ventas a capacitación y actualización del personal.
Investigación y desarrollo tecnológico	• Asignar 1% de las ventas a proyectos de investigación. • Desarrollar y comercializar tres nuevos productos. • Contratar dos nuevos investigadores para el área de alta tecnología.

Gerente de primera línea

Son gerentes que sólo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes; representan el nivel primero o más bajo de gerentes en jerarquía de una organización. Son los responsables directos de las actividades y tareas del personal operativo, a quienes corresponde el compromiso de cumplir el objetivo a corto plazo mediante el trabajo de cada día.

Por lo que se ha señalado en líneas anteriores, los mandos medios corresponden a la franja media de la figura III.1.4:

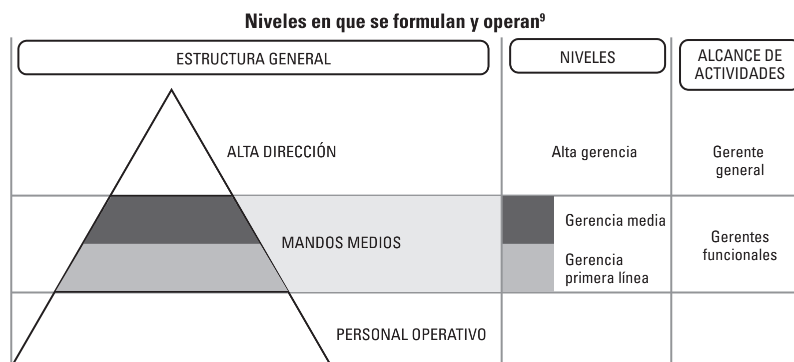


FIGURA III.1.4. Niveles jerárquicos.[9]

Vinculación de objetivos con valores, recompensas y sanciones

Sobra decir que los objetivos deben estar asociados con los valores de todo el personal de la organización. Los valores sirven de guía para todos los planes, las decisiones y las actuaciones, dicen Ken Blanchard y Sheldon Bowles, y que además:[10]

- Las metas (se emplea como sinónimo de objetivo) son para el futuro. Los valores son el presente. Las metas se fijan. Los valores se viven. Las metas cambian. Los valores son rocas en las cuales su puede confiar. Las metas ponen a andar a la gente. Los valores sustentan el esfuerzo.
- Los valores se hacen realidad únicamente cuando usted los refleja en su manera de actuar y en la manera como exija que los demás actúen.
- En una organización que trabaja en equipo, los valores son el verdadero jefe.

En efecto, los valores son formas de conducta que deben estar integradas en todos los quehaceres de trabajadores y empleados, son cualidades que mueven a realizar grandes obras y a soportar y su-

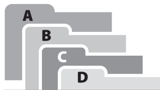
[9] Stomer, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración,* 6a. ed., México: Pearson-Educación, pp. 17-18.

[10] Blanchard, K. y Bowles, S. (1999). *¡A la carga!*. Colombia: Norma, p. 173.

perar los obstáculos. Son virtudes que todos comparten y aprecian como el esfuerzo, la disciplina, la honradez y la justicia.

Por eso se dice que los valores son el eje de la convivencia y el motor de los buenos resultados; es decir, de los objetivos alcanzados. Son muchas la historias de empresas, hoy exitosas, que precisamente por la práctica de algunos de sus valores tienen un lugar preponderante en el mercado y son respetadas en su medio, incluso, por los mismos competidores.

Ni qué decir que los objetivos son el referente obligado para otorgar recompensas y que su incumplimiento es el motivo de que aparezcan las sanciones. Todo esto, como ya se expresó, debe quedar incluido en un sistema de recompensas que establece la alta dirección y operan los mandos medios.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Alta dirección
- Alta gerencia
- Carácter estratégico
- Carácter táctico
- Compromiso
- Gerencia de primera línea
- Gerencia media
- Implantación de estrategias
- Mandos medios
- Objetivos a corto plazo
- Participación
- Tareas de implantación
- Vinculación objetivos-valores



RESUMEN

- Implantación del plan significa pasar del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica. El plan estratégico servirá de poco o nada, si no se implanta.
- La fase de planeación y la fase de implantación tienen una relación simbiótica, pero requiere de perfiles diferentes de quienes participan en esas fases. El planeador es más analítico y creativo en tanto que el implantador es más práctico y decidido para realizar acciones.
- Es fundamental que el proceso sea participativo; es decir, que los planeadores participen en la implantación y que los implantadores participen en la planeación.
- La implantación demanda tareas principales como atención y acciones decididas para el cumplimiento de objetivos a corto plazo, para resolver conflictos, para advertir cambios y resistencia al cambio. Merecen aplicación especial las tareas relacionadas con:
  - Estructura organizacional
  - Cultura
  - Presupuesto
  - Liderazgo
  - Recompensas
- Otras tareas de consideración para garantizar la buena implantación de las estrategias son:
  - Lo participativo del proceso.
  - El compromiso genuino del personal.
  - La comunicación en todos los niveles sin olvidar que la comunicación electrónica en red es una tecnología moderna que conlleva cuantiosos beneficios.
- La alta dirección y los mandos medios juegan diferentes papeles en la fase de implantación; la primera tiene un carácter estratégico, es directiva y de toma de decisiones institucionales o corporativas; mientras que los mandos medios tienen un carácter táctico por cuanto que son operativos y de alcances parciales.
- Los objetivos a largo plazo y los objetivos a corto plazo tienen relación de complementariedad.
- Los objetivos a largo plazo hacen exitosas a las organizaciones, pero los objetivos a corto plazo hacen que se emprendan acciones en el presente para llegar a los niveles deseados de desempeño en el futuro.
- Los mandos medios son los responsables del cumplimiento de los objetivos a corto plazo y se les conoce como administradores de nivel medio y administradores de nivel operativo, o bien, gerencia media y gerencia de primera línea.
- En empresas que tienen un solo negocio o que son pequeñas o medianas, se dice que son gerencias funcionales.

- No olvidar que los objetivos a largo y corto plazos tienen una estrecha relación con los valores, principalmente morales, pues se estipula que:
  - Los objetivos son para el futuro.
  - Los valores son el presente.
  - Las metas se fijan.
  - Los valores se viven.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Qué relación pudiera existir entre el capítulo 7. *Maniobras* del célebre, libro "*El arte de la guerra*", del estratega chino Sun tzu, y la fase *implantación* de estrategias del proceso de administración estratégica? Argumente su respuesta.
2. ¿Qué consecuencias implica elaborar el mejor de los planes, si éste no se ejecuta?
3. Explique lo que es la fase implantación de estrategias, como segunda etapa del proceso de administración estratégica.
4. Elabore una breve reseña de las diferencias que existen entre la fase de planeación y la fase de implantación. De igual manera, describa el perfil deseable de quién elaborará el plan y de quién lo ejecute.
5. ¿Cuáles son las tareas principales para implantar las estrategias?
6. Mencione en qué consiste la participación, el compromiso y la comunicación, como otras tareas de implantación.
7. Describa los roles que le corresponde realizar al nivel más elevado de las organizaciones, en la etapa de implantación.
8. Describa los roles que le corresponde desempeñar a los mandos medios de una organización, en la etapa de implantación.
9. ¿Qué son los objetivos a corto plazo, cuál es su propósito, y por qué se dice que son necesarios?
10. ¿En qué niveles jerárquicos de las organizaciones se formulan y operan los objetivos a corto palazo?
11. ¿Por qué se vinculan los objetivos con los valores morales en las organizaciones?
12. ¿Será importante relacionar los objetivos con las recompensas y sanciones? Argumente su respuesta.

ESTUDIO DE CASO

Actividad I: caso para estudio

Presenta Felipe Calderón Hinojosa. Un plan económico[11]

El día 4 de marzo de 2008, Felipe Calderón Hinojosa presentó un plan que anticipa la etapa de recesión que se avecina en Estados Unidos, dando a conocer el Programa de Apoyo a la Economía, que contempla 10 medidas para impulsar la actividad económica, la inversión y el empleo. Explicó que estas medidas representan 33 mil millones de pesos en financiamientos fiscales y crédito impulsado por la banca de fomento, además de 27 mil millones de pesos en gasto público y descuentos.

Dijo que esto es posible gracias a la solidez de nuestra economía y a la Reforma Hacendaria, recientemente aprobada. En seguida se enuncian las 10 medidas:

1. Descuento de 3% a los pagos provisionales del Impuesto Sobre la Renta Empresarial y del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU).
2. Estímulo fiscal de mil pesos para cada persona física con actividad empresarial y para cada empresa, por cada declaración definitiva de impuestos en la que se use la firma electrónica avanzada.
3. Se hará un proceso de simplificación del comercio exterior para que las micros, pequeñas y medianas empresas cuenten con acceso equitativo a los insumos que necesitan para producir de manera más eficiente y más competitiva.

[11] González, E. (4 marzo 2008), Presenta FCH un plan económico. *Diario Monitor, El país*, p. 3A.

4. El gobierno federal pagará 5% de las cuotas obrero-patronales al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
5. Se destinarán 650 millones de pesos adicionales al Sistema Nacional de Empleo, lo que significa un aumento de 80% en su presupuesto.
6. Creación de un portal gratuito del empleo que concentrará la oferta laboral del país, tanto pública como privada.
7. Se aumentarán de inmediato 10 mil millones de pesos al presupuesto de mantenimiento y al Sistema Nacional de Ductos de Petróleos Mexicanos.
8. Se fomentará el desarrollo de centros productivos en las zonas de alta y muy alta marginación, que es donde la gente más necesita de un ingreso digno.
9. Además de que a principios de año se redujeron las tarifas eléctricas en hora pico en 30 y en algunos casos hasta 50%, habrá una reducción adicional de 20% en las tarifas eléctricas de punta y de 10% en las tarifas comerciales, adicionales.
10. La Secretaría de Hacienda, de Agricultura y de Economía acelerarán la entrega de 3 mil millones de pesos a la Banca de Desarrollo, para que estén disponibles este mes (marzo de 2008).

Además, se reforzará el capital de Nacional Financiera para que incremente el financiamiento a las pequeñas y medianas empresas y otorgue mayores apoyos.

Instrucciones para el caso de análisis

Ahora, considere que le piden dar su opinión, como experto en asuntos de economía y administración, al Consejo Coordinador Empresarial y al partido de oposición al partido en el poder, respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Las 10 medidas que propone el presidente serán objetivos a largo plazo, objetivos a corto plazo, estrategias, tácticas o buenas intenciones?
2. De ser objetivos a corto plazo, ¿cuál piensa que será el plazo óptimo para alcanzar estos objetivos?
3. En caso de que la recesión en Estados Unidos se extienda un plazo mayor al estimado, ¿serán suficientes estas medidas?, ¿qué otras medidas propondría y por qué?
4. ¿Considera que el equipo del presidente cuenta con el perfil apropiado para implantar estas medidas? ¿Por qué sí o por que no? Argumente su respuesta.
5. ¿El descuento de 3% al pago del ISRE y del IETU, así como las reducciones a las tarifas eléctricas, beneficiarán a todos los sectores de la economía, o sólo se verá más beneficiado un sector en específico?
6. ¿Considera que la política económica del país reacciona ante coyunturas, pero carece de objetivos específicos a corto y largo plazos?, ¿por qué cree que es así?
7. ¿Por qué cree que los gobernantes deben estudiar y aprender el proceso de administración estratégica?
8. ¿Cuáles piensa que serán los principales factores de éxito o de fracaso en la implantación de estas 10 medidas coyunturales?
9. ¿Nota usted alguna estructura en las 10 medidas que permita inferir que se están considerando los grandes problemas nacionales que surgirán como consecuencia de la recesión en Estados Unidos?
10. ¿Si evalúa este caso para estudio, después de más de dos o tres años de su implantación, cuáles serían las principales conclusiones de su reporte?

Actividad II: implantación de estrategias y objetivos a corto plazo

De la empresa o de su escuela que ya seleccionó para aplicar el proceso de administración estratégica, presente el octavo avance que contenga lo siguiente:

a) Una relación de los objetivos a largo plazo, y cada objetivo a largo plazo, asociado con su o sus objetivos a corto plazo que darán cumplimiento a ese objetivo a largo plazo, con el que están asociados. Puede haber dos tipos de objetivos a corto plazo:
   1. Iguales a los a largo plazo
   2. Diferentes a los a largo plazo

   De igual manera, estos objetivos asócienlos con su respectivo presupuesto.
b) Identificar cuáles programas o que proyectos se desprenderán de los programas institucionales, para implantarse en las áreas funcionales u operativas de la organización (pueden ser referentes a recompensas, presupuestación, estructura organizacional, sistemas de control o sistemas de información).
c) Identificar proyectos, actividades o tareas que deban ejecutarse. Esto puede ser originado por cambios, conflictos o políticas.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

Fouché. El genio tenebroso[12]

S. Zweig

Qué mejor lectura para conocer la manera como se implantan las estrategias que la biografía de José Fouché, escrita por el fecundo escritor austriaco que brilló en todos los géneros literarios, alcanzando su mayor éxito al indagar psicológicamente a las víctimas de la vida; nos referimos al célebre Stefan Zweig (1881-1942).

José Fouché nació el 31 de mayo de 1759, en el puerto de Nantes, Francia y murió el 26 de diciembre de 1820. Delgaducho, alto, anémico, nervioso y feo; pero talentoso, tenaz y disciplinado. Se introduce en la política desde los puestos de menor importancia, siempre atento, siempre obediente, tendiendo los hilos de la intriga, para, una vez asestado el golpe criminal inesperado, desaparecer tranquilamente de la escena. Ésta es su táctica. Mide cuidadosamente las consecuencias, cambia descaradamente de bando y actúa según su instinto, sin importarle amistades ni lealtades, únicamente le interesa el poder y las mieles del poder.

Contenido

I. Ascenso (1759-1793)
II. El "mitrailleur" de Lyon (1793)
III. El duelo con Robespiere (1794)
IV. Ministro del Directorio y del Consulado (1799-1802)
V. Ministro del Emperador (1804-1811)
VI. La lucha contra el Emperador (1810)
VII. "Intermezzo" involuntario (1810-1815)
VIII. La lucha final contra Napoleón (1815, los cien días)
IX. Caída y muerte (1815-1820)

Instrucciones

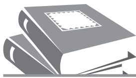
Elabore un reporte en dos cuartillas que contenga:

- Puntos o ideas que considere son importantes
- Analogías o metáforas de su vida relacionada con la lectura
- Crítica constructiva al autor
- Su opinión (valió la pena la lectura, por qué sí o por que no)

Leyendo una biografía, recordad que la verdad no se presta nunca a una publicación.

George Bernard Shaw (1856-1950).
Escritor irlandés.

[12] Zweig, S. (1979). *Fouché. Retrato de un político* (7a. ed.). Editorial Época, S. A. (EDESA).



BIBLIOGRAFÍA

1. Mc Conkey, D. (septiembre y octubre de 1988). Planning in a changing enviroment. *Business Horizonts,* p. 66, Citado en Íbid., David, F. R., p. 236.
2. Thompson, A. y Strickland, A. J. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, pp. 47-48.
3. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, pp. 236-237.
4. Reyes G. (2003). *Los dueños de América Latina*. México: Ediciones B, pp. 169-170.
5. Torres, Z (2007). *Teoría general de la administración*, México: Grupo Editorial Patria, p. 463.
6. Bedeian, A. G. y Glueck, W. F. (1983). *Management* (3a. ed.). Chicago: The Dryden Press, p. 212. Citado en *Íbid.*, David, F. R., p. 238.
7. Hitt M. A., Black, J. S. y Porter L. W. (2006). *Administración* (9a. ed.) México: Pearson Educación, p.170.
8. Olmedo, R., Petit, I. y Guerra, J. (2007-2008). Rankin 1000 empresas. *Mundo Ejecutivo*, *edición especial*, pp. 22-35 y 62-68.
9. Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración* (6a. ed.). México: Pearson-Educación, pp. 17-18.
10. Blanchard, K. y Bowles, S. (1999). *¡A la carga!*. Colombia: Norma, p. 173.
11. González, E. (04 marzo 2008). Presenta FCH un plan económico. *Diario Monitor, El país*, p. 3A.
12. Zweig, S. (1979). *Fouché. Retrato de un político* (7a ed.). Editorial Época, S. A. (EDESA).

Capítulo

2

Implantación: Tácticas. Elementos de análisis



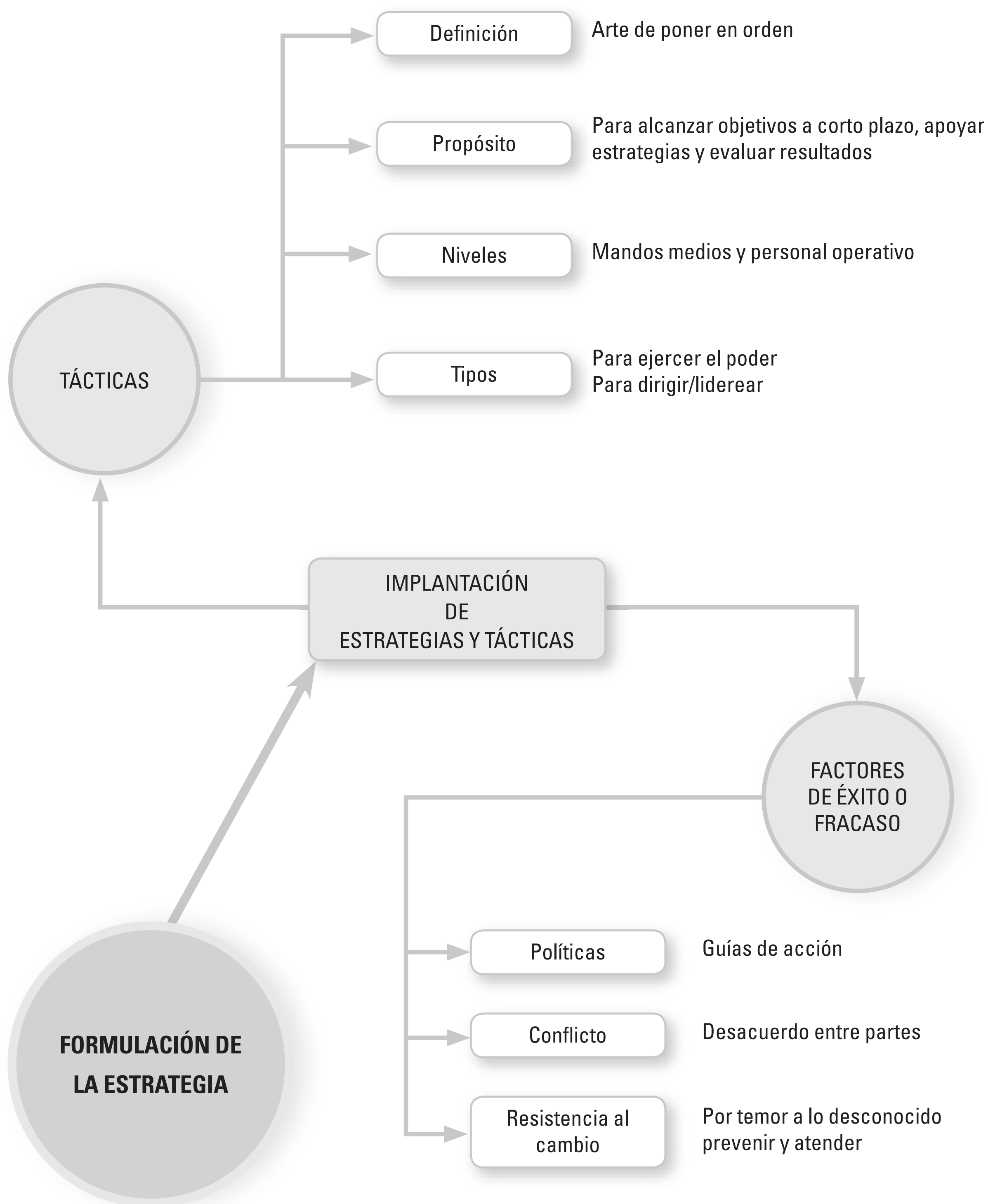
CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo, el alumno será capaz de:

- Conocer, comprender y aplicar el concepto táctica, en el proceso de administración estratégica.
- Saber distinguir entre lo que es una estrategia y lo que es una táctica.
- Entender por qué en el estudio sobre el tema, es más común referirse a estrategias y no tanto a tácticas, aunque el autor en su disertación esté tratando el concepto táctica.
- Analizar y discutir las distintas categorías que pueden existir sobre tácticas, pero al mismo tiempo distinguir los tipos de tácticas que más se utilizan y por qué.
- Estar consciente de que la ejecución de tácticas para alcanzar los objetivos a corto plazo, pueden fracasar de manera ostentosa si se descuidan los factores que intervienen en la ejecución.
- Explicar la importancia que tiene el buen diseño de políticas, como guías de acción, en la toma de decisiones de todos los días.
- Prever las consecuencias de la asignación de recursos, en las áreas operativas, cuando no se realiza de manera justa ni participativa.
- Registrar cuáles son las nuevas estrategias y nuevas tácticas que por lo general conllevan conflictos y fuerte resistencia al cambio y por qué el estratega debe estar alerta sobre estos dos factores.

Mapa conceptual



Variar las tácticas

El arte de la guerra. Sun tzu.
Capítulo 8, Variar las tácticas.

El general que entiende bien las ventajas que acompañan la variación de las tácticas sabe cómo utilizar las tropas:

- No hay que instalar el campamento en una depresión del terreno
- En el terreno propicio a las comunicaciones, únete a tus aliados
- En un terreno despejado no debes retrasarte
- En un terreno cerrado, recurre a tu ingenio
- En un terreno mortal, lucha
- Hay caminos que no se deben recorrer, tropas a las que no hay que atacar, ciudades que no se deben sitiar y terrenos que no hay que disputarse.

Un general sabio debe considerar los factores favorables y desfavorables. Al tomar en cuenta los factores favorables, hace que su plan sea factible; al tener en cuenta los desfavorables, puede evitar los desastres posibles.

- ¿Qué hacer para doblegar a los gobernantes vecinos hostiles?
- Golpearlos en donde más les duela
- Estarán ocupados si se les crea dificultades
- Irán de un lado para otro si se les ofrece señuelos atractivos.

Las cinco cualidades peligrosas de un general son:

- Temerario: pierde la vida
- Cobarde: es capturado
- Iracundo: es ridiculizado
- Honor delicado: es calumniado
- Compasivo: es atormentado

La aniquilación del ejército y la muerte del general son la inevitable consecuencia de estas debilidades. Deben ser ponderadas detenidamente.



Citas memorables

Hay mucha gente que cuando ha de hacer algo, hace algo; aunque no sea exactamente lo que ha de hacer.

Noel Clarasó (1905-1985). Escritor español.

Sobre un buen cimiento se puede levantar un edificio, y el mejor cimiento y zanja del mundo es el dinero.

Miguel de Cervantes (1547-1616). Escritor español.

Es absolutamente imposible encarar problema humano alguno con una mente carente de prejuicios.

Simone De Beauvoir (1908-1986). Novelista francesa.

El hombre absurdo es aquel que no cambia jamás.

Anónimo.

Introducción

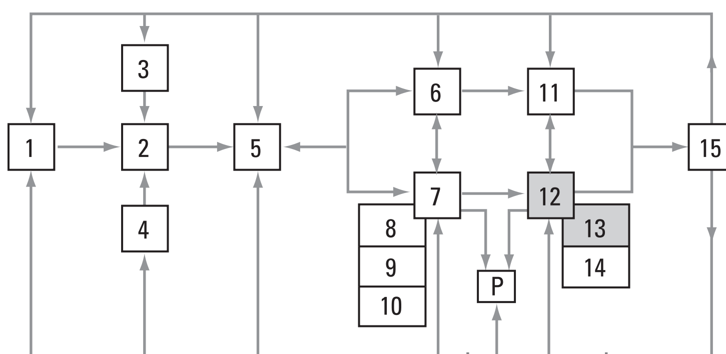


FIGURA III.2.1. Esquema del proceso de administración estratégica para ubicar el capítulo, los bloques y el tema (parte III, capítulo 2, bloques 12 y 13: Implementación. Tácticas (12). Elementos o factores de análisis) (13).

Este capítulo trata ahora en la fase de implantación de estrategias o de ejecución, el tema de tácticas y de los elementos o factores que son favorables o desfavorables en el resultado que se espera de esa ejecución de tácticas.

Tanto la palabra estrategia, como la palabra táctica provienen del lenguaje militar y han sido adoptadas en el estudio y la aplicación de la administración, concretamente en la función planeación, para referirse a los medios (estratagemas, recursos, influencias, competencias, leyes, conocimientos y demás) de que echan mano los administradores para alcanzar los fines que se han propuesto, que como ya se dijo son medios:

- Estrategias:
  Para plan y/o programa institucional que cubre el largo plazo y toda la organización.
- Tácticas:
  Para proyectos, actividades o tareas que cubren el corto plazo y sólo parte de la organización.

Algunos autores como Fred R. David, George Steiner, Johnson y Scholes, M. Hitt y A. Thompson, entre otros muchos, dan poco o nulo espacio al concepto táctica, y el concepto estrategia es el medio para alcanzar los resultados previstos, independientemente de que sean a largo o corto plazo, o que se refieran a toda o parte de la organización.

De igual manera, en este capítulo se analizan los principales factores que inciden en el éxito o fracaso de la implementación de tácticas; sin embargo, no se debe dudar que en algunas variables como las políticas a nivel de guías de acción, el conflicto como desacuerdo entre partes, los recursos en una asignación parcializada o el cambio y la resistencia al cambio entendido como el temor a lo desconocido; serán elementos que al omitir su importancia o minimizar su influencia pueden ser los causantes de que un buen plan, programa o proyecto fracasen en su implementación.

Tácticas

Definición

La voz *táctica*, tomada del griego *taktiké* significa el arte de disponer y emplear a las tropas en el campo de batalla; y en sentido figurado, se refiere a los medios que se emplean para conseguir un intento.

Táctica es, pues, el arte de poner en orden. Lo mismo puede servir para designar el arte de dirigir las operaciones de una organización, o bien, conducir las evoluciones de un ejército.

La táctica, entonces, enseña a las organizaciones a dirigirse hacia sus fines, por medio del orden que ha de observarse en sus pasos. No se ocupa más que en el modo con que han de obrar para dirigir sus operaciones.[1]

Estrategia y táctica son dos conceptos que van de la mano en las operaciones militares, pero con diferentes significados:

En la guerra, estrategia significa uso de la fuerza a gran escala para alcanzar la victoria. En términos de organizaciones (empresas) puede significar el encauzamiento de todos los recursos para lograr los resultados que se pretenden alcanzar a el largo plazo.

En la guerra, táctica es cualquier operación con miras a cumplir una estrategia, por ejemplo, la movilización de tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia. En términos de empresas, el presupuesto anual, la perspectiva de incremento en ventas a la par que el incremento en capital de trabajo, el diseño de campañas publicitarias o el programa de capacitación de personal son planes tácticos dentro de una estrategia institucional a largo plazo.

En expresión metafórica, así como el general en la guerra requiere de una o más estrategias para obtener la victoria, el director de empresas requiere un plan (estrategias) al cual habrá que anexarle una serie de acciones o medidas tácticas.

Estrategia y táctica son dos términos fundamentales en el proceso de administración estratégica que se refieren a ideas distintas, según se puede observar en el cuadro III.2.1:

CUADRO III.2.1. Estrategia vs táctica

Estrategia	vs Táctica
Largo plazo	Corto o mediano plazo
Organización como un todo	Parte de la organización (áreas, departamentos o unidades consideradas aisladamente)
Medios para alcanzar objetivos organizacionales o institucionales	Medios para alcanzar objetivos de áreas, departamentos o unidades
Decidir por la alta dirección	Decidir por los mandos medios (gerentes y supervisores)

Propósito

Las tácticas se utilizan porque tienen un propósito que cumplir en la fase de implementación, puesto que se encuentran asociadas y tienen relación, a su vez, con otros conceptos que se complementan durante el proceso estratégico (figura III.2.2).

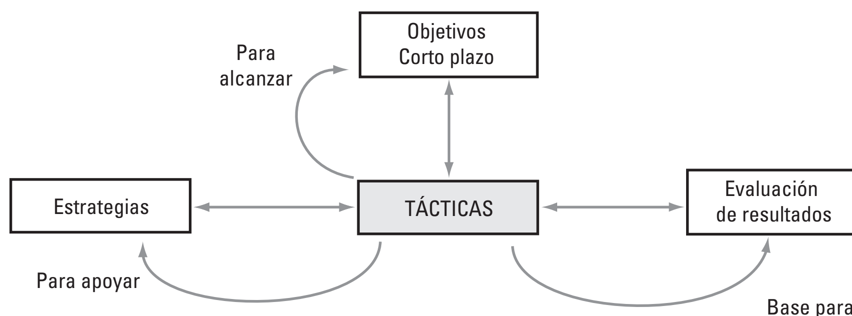


FIGURA III.2.2. Propósito de las tácticas.

[1] Bentham, J. (2006). *Tácticas parlamentarias.* México: Senado de la República, Mesa Directiva, LX Legislatura, pp. 87-89.

ápsula cultural

Algunas tácticas empleadas en la guerra[2]

El propósito de quien quiere la guerra es poder luchar con el enemigo en campo abierto y ganar batallas. Para alcanzar este objetivo, es necesario organizar un ejército; y para crear un ejército se deben reclutar hombres, armarlos, organizarlos, instruirlos en los altos y bajos rangos, hacerlos acampar y, finalmente, enfrentarlos al enemigo desde una posición o saliendo a su encuentro.

En eso consiste el arte de la guerra a campo abierto, la más necesaria y la más honrosa. A quien sabe enfrentar al enemigo en una batalla se le excusan las equivocaciones que cometiera en las maniobras de la guerra; sin embargo, quien no sepa darlo, aunque en todo lo demás del ejército de las armas sea sobresaliente, no terminará una guerra con dignidad.

Una batalla ganada hace olvidar todas las otras malas acciones; pero si la pierdes serán inútiles todas las cosas que se hayan hecho bien antes.

Por tanto, lo primero que se debe hacer es reunir a los hombres; es conveniente comenzar por el reclutamiento, que llamaré elección, por asignarle un nombre más digno y porque así lo llamaban los antiguos.

Quienes han establecido las normas de la guerra, quieren que se elijan hombres de regiones templadas, para que tengan a la vez valentía y prudencia; porque las regiones cálidas generan hombres prudentes, pero no osados; y las regiones frías, hombres audaces pero imprudentes. Esta norma la podría seguir quien, gobernando todo el mundo, tuviera:

Continúa

2 Maquiavelo, N. (edición 2007). *El arte de la guerra*. México: Ediciones Leyenda, pp. 21-22.

La figura III.2.2 muestra que las tácticas son las acciones necesarias para concretar el cumplimiento de los objetivos a corto plazo; un esquema específico de empleo de recursos dentro de la estrategia general y, a su vez, la base para poder evaluar los resultados que se alcanzan.

Niveles

Cabría reiterar que las tácticas son decisiones que se toman en el nivel de mandos medios y corresponde a los gerentes y supervisores saber comprender y traducir las estrategias de la alta dirección en proyectos, actividades y tareas específicos que hagan efectivas las estrategias, como medios para lograr los objetivos a largo plazo.

En consecuencia, la responsabilidad para que se cumplan los objetivos a corto plazo (eslabón necesario del cumplimento de objetivos a largo plazo) recae en los gerentes medios, por una parte deben entender y comprender las estrategias que se definen en los niveles más elevados de la organización; y por otra, deben saber transmitir esas disposiciones a los niveles inferiores, donde finalmente convierten en acciones estratégicas el pensamiento estratégico.

Bien lo señala Roberto Servitje, presidente de Grupo Bimbo quien dice que la empresa es lo que son sus trabajadores y éstos son lo que son sus jefes.

Tipologías

Existe un número considerablemente grande de tácticas, incluso, se podría expresar que existen tantos tipos de tácticas, como tantos tipos de actividades o procesos organizacionales se quieran aplicar, según sus respectivos objetivos.

Seguramente, existen tácticas para:

- Producir más y mejor
- Cerrar una venta
- Posicionarse en la mente del consumidor
- Alcanzar el mejor financiamiento
- Pagar correctamente los impuestos
- Asegurar a las personas y a los bienes

O bien, tácticas para:

- Negociar
- Innovar
- Cambiar
- Atender el conflicto
- Ejercer el poder

Por ejemplo, un implementador de estrategias y tácticas debe saber ejercer el poder; sin embargo, cabe preguntarse, cómo puede utilizar

el poder? La respuesta podría ser que en sus diversas formas el poder establece la base para la influencia; es decir, el poder debe transformarse en conductas reales de un gerente/líder.

El uso hábil de las distintas clases de poder es una experiencia que es posible desarrollar, por tanto, para el administrador la cantidad de poder disponible no es fija, sino que puede ampliarse o reducirse con el paso del tiempo.[3]

El uso del poder entraña la aplicación de tácticas para influir en otros; es decir, mantener conductas específicas para influir en el comportamiento y las actitudes de otros individuos (cuadro III.2.2).

CUADRO III.2.2. Tipos de tácticas de influencia[4]

Liderazgo-tácticas de influencia
1. Persuasión racional: El agente emplea argumentos lógicos y evidencia concreta para demostrar que una propuesta o solicitud es viable y conveniente, para lograr los objetivos importantes de una tarea.
2. Informar: El agente explica la forma en que al realizar una solicitud o apoyar una propuesta se beneficiará personalmente al objetivo o ayudará a que el individuo avance en su carrera.
3. Recurrir a la inspiración: El agente apela a valores e ideales, o busca motivar las emociones de la persona objetivo para obtener su compromiso con una propuesta o solicitud.
4. Consulta: El agente motiva al individuo a que sugiera cómo mejorar una propuesta, a que ayude a planear o modificar una actividad, para la cual se desea contar con el apoyo y la participación de la persona objetivo.
5. Intercambio: El agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores, o indica su disposición a corresponder más adelante, a cambio de que la persona objetivo realice lo que el agente le solicita.
6. Colaboración: El agente ofrece entregar recursos y asistencia convenientes, a cambio de que la persona objetivo lleve a cabo algo o apruebe la propuesta de un cambio.
7. Exhortaciones personales: El agente solicita a la persona objetivo que en nombre de la amistad realice o apruebe algo, o solicita un favor personal antes de señalar de qué se trata.
8. Congraciarse: El agente utiliza elogios y alabanzas antes o mientras intenta influir, o expresa estar seguro de que la persona objetivo tiene la capacidad de realizar una solicitud difícil.
9. Tácticas legitimadoras: El agente busca legitimar una solicitud o verificar la autoridad para llevarla a cabo mediante reglas, políticas formales o documentos oficiales.

continúa

Continuación

la posibilidad de reclutar soldados donde quiera; sin embargo, si se quiere establecer una norma que todos puedan poner en práctica, es necesario decir que cada república y cada reino debe elegir a los soldados de sus demarcaciones que sean cálidas, frías o templadas.

Porque ejemplos muy antiguos demuestran que en todas partes el ejército hace buenos soldados y, donde la naturaleza no los produce, los forma el trabajo, que, para esto, vale más que la naturaleza.

Y si los que recluta son de otros lugares, no cabe hablar de elección, porque elección significa tomar los mejores de una provincia, y tener poder tanto para los que quieren como para los que no quieren ser militares.

Ello significa que el reclutamiento sólo se puede llevar a cabo en las regiones sobre las que se gobierna, porque no se puede seleccionar a quien se quiera en territorios ajenos, donde habrá que limitarse a aceptar a los voluntarios.

Sugerencia

Realizar un ejercicio de tácticas, sólo que ahora con el propósito de quien quiere operar una empresas en un mercado competitivo y alcanzar índices atractivos de ganancias.

[3] Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración* (9a. ed.). México: Pearson Educación, p. 359.

[4] Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall, p. 160. Citado en Hitt, M. y colaboradores, p. 359.

continuación

10.	Presión: El agente emplea amenazas, exigencias, supervisión constante o recordatorios continuos para influir en la persona objetivo.
11.	Tácticas de coalición: El agente busca la ayuda de otros para convencer a la persona objetivo de que haga algo, o se sirve del apoyo de los demás para que la persona objetivo acceda.

Parece evidente por lo que muestra el cuadro III.2.2 que, en ciertos momentos, el ejercicio de poder se ajusta mejor con unas tácticas que con otras.

Por ejemplo, un administrador con mayor nivel de experiencia podría usar con buenos resultados la táctica de persuasión racional. Para alguien con un poder referente considerable le se-ría más útil la táctica de recurrir a la inspiración. Un líder o administrador que ocupe un puesto con escaso poder tendría dificultades para usar las tácticas de legitimación.

Otro factor relevante que incida en el uso de tácticas de influencia específicas son las circunstancias particulares de la situación, sobre todo respecto a los objetivos. Por tanto, si la persona en la cual se quiere influir ocupa un puesto alto en la estructura de la organización, lo más seguro es que la táctica de presión sea una táctica inadecuada e ineficaz. De igual forma, la táctica de intercambio podría funcionar muy bien con un compañero, pero quizá sería innecesario en una situación común con subalternos. Por otro lado, la táctica de persuasión racional sería útil en una amplia variedad de situaciones, ya sea con superiores, compañeros o subalternos.

Desde luego que existen más de 11 tácticas de influencia y con todas se obtienen muy buenos resultados, no sólo cuando se trata de alcanzar objetivos funcionales, de actividades o tareas, sino también cuando se desea ser eficientes en el desempeño de los procesos organizacionales. Dos son los procesos organizacionales que tienen que ver con el resto de estos procesos: el ejercicio del poder y el liderazgo-dirección, puesto que mediante estos dos procesos tienen lugar el resto de procesos.

La toma de decisiones, la comunicación, la innovación y el cambio, por citar algunos, se derivan del ejercicio del poder y de la capacidad para liderar o dirigir; sin embargo, es necesario entender también otras tipologías de tácticas que tienen que ver con algún proceso organizacional o con otras actividades (cuadros III.2.3, III.2.4 y III.2.5).

CUADRO III.2.3. Manejo de conflicto intergrupal a través de la negociación

	Conflicto-tácticas de negociación[5]
1.	Equipo de chico bueno/chico malo: El miembro malo del grupo de negociación defiende posiciones tan fuera de línea que cualquier cosa que el bueno diga suena razonable
2.	El mordisqueo: Incluye obtener concesión o ventaja adicional después de haber llegado a un acuerdo
3.	Solución conjunta de problemas: Un administrador nunca debe asumir que cuanto más gane una de las partes, más pierde la otra
4.	Poder de competencia: Los negociadores duros utilizan la competencia para hacer que los oponentes piensen que no se les necesita. La defensa más eficaz contra esta táctica es que un administrador permanezca objetivo
5.	Dividir la diferencia: Se considera buena cuando dos grupos llegan a un punto muerto; sin embargo, hay que ser cuidadoso cuando el otro grupo ofrezca dividir la diferencia, porque puede significar que el otro grupo ya haya obtenido más de lo que merece

continúa

[5] Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. Jr. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos* (12a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, p. 278.

continuación

6. Bolas bajas: Ofertas o concesiones ridículamente bajas que se utilizan con frecuencia para bajar las expectativas del otro grupo. El administrador no debe permitir que disminuyan sus expectativas, ni debe dejar la negociación
Situaciones diferentes requieren tácticas diferentes. Un administrador debe estar consciente de las operaciones disponibles y esforzarse por comprender el razonamiento detrás de las opciones

CUADRO III.2.4. Tácticas políticas. Comportamiento político[6]	
Poder y política	
Utilizadas por agentes de compras Táctica	**En la industria de electrónica en el sur de California Táctica**
1. Evasión de la regla. Evadir los procedimientos de compras formales de la organización. 2. Personal-político. Utilizar las amistades para facilitar o inhibir el proceso de un pedido. 3. Educacionales. Intentar persuadir a ingeniería para pensar en términos de compras. 4. Organizacionales. Intentar cambiar los patrones de interacción formal o informal entre ingeniería y compras.	1. Atacar o culpar a los demás 2. Uso de información 3. Construcción de la imagen/manejo de la impresión 4. Desarrollar base de respaldo 5. Elogiar a los demás, congraciarse 6. Coaliciones de poder, aliados fuertes 7. Asociarse con los influyentes 8. Crear obligaciones/reciprocidad
Estas tácticas tienen la connotación de luchar por el poder, por lo que se dice que los participantes asumen un comportamiento político que significa:	
1. Comportamiento generalmente fuera del sistema de poder legítimo y reconocido. 2. Comportamiento diseñado para beneficiar a un individuo o subunidad, a menudo a expensas de la organización general. 3. El comportamiento que es intencional y que está diseñado para adquirir y mantener poder.	

CUADRO III.2.5. Tácticas de poder y política en las organizaciones[7]	
Uso del poder como influencia política	
Tácticas para incrementar la base de poder	**Tácticas políticas para actualizar el poder**
1. Entrar en las áreas de alta incertidumbre 2. Crear dependencias 3. Asignar recursos 4. Satisfacer las contingencias	1. Construir coaliciones 2. Ampliar redes 3. Controlar las premisas de las decisiones 4. Elevar legitimidad y habilidades 5. Presentar explícitamente las preferencias, pero retener el poder en forma implícita
La distribución del poder no es aleatoria. Es el resultado de procesos que pueden entenderse y predecirse. La capacidad para reducir la incertidumbre, incrementar la dependencia de otros respecto al departamento propio, la obtención de recursos y el entrenamiento de contingencias estratégicas eleva el poder de un departamento. Una vez que se tiene, el siguiente desafío es utilizararlo para alcanzar resultados provechosos.	Si se cree que los directivos o administradores ejercen su influencia o buscan cosas para su beneficio, perderán el respeto de los demás. Los implantadores de tácticas deben reconocer el aspecto de relaciones y políticas de su trabajo. No es suficiente ser racional y competente; la política es una forma de alcanzar el acuerdo. Cuando los administradores desconocen las tácticas políticas, pueden encontrar que están fracasando sin saber por qué. Por ejemplo, para ser un buen administrador de educación superior, es necesario además de ser buen administrador, ser buen investigador y necesariamente ser buen político.

6 Íbid., *Gibson y colaboradores*, pp. 301 y 302.

7 Daft, R. L. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6a. ed.). México: Thomson Editores, pp. 466-469.

Elementos o factores para tácticas exitosas

Las organizaciones existen porque tienen objetivos que alcanzar, tanto a largo, como a mediano y corto plazo. Ahora bien, estos objetivos se logran utilizando distintos medios que se llaman estrategias y tácticas; sin embargo, no es suficiente formular, incluso muy buenas estrategias y tácticas, para pensar que los resultados esperados se darán de manera mágica. Existe una brecha considerable entre decir que algo se va a hacer y hacerlo bien; es decir, pasar de las palabras a los hechos, y pareciera que la explicación es sencilla y lo es, el ser humano es impredecible en su comportamiento. Algo que se podía esperar simplemente no sucedió y fue, precisamente, por lo impredecible de la conducta humana.

No obstante, se detectan algunos factores que deben manejarse técnicamente bien, existe la probabilidad de predecir determinado comportamiento, tanto de los empleados que se encuentran en los niveles jerárquicos elevados, como de los trabajadores de los niveles operativos. Algunos de estos factores importantes son los que trataremos de explicar en este tema.

Políticas

Las políticas son sustentos relevantes para hacer que las estrategias y las tácticas funcionen. Las políticas, dice D. Hampton:[8]

> […] son pautas para la toma de decisiones. La política contiene un objetivo y guía a gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen discreción y sensatez. Gracias a la política aumentan las probabilidades de que diferentes empleados y ejecutivos tomen decisiones semejantes cuando afrontan en forma independiente situaciones parecidas.

Las políticas apoyan el quehacer de los administradores en la implantación de estrategias y tácticas, y son los instrumentos que establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de la organización.[9]

Las políticas son guías de acción que conllevan una serie de beneficios a los implantadores de estrategias y tácticas, en su responsabilidad por alcanzar los resultados establecidos. Esquemáticamente, tienen la ubicación que presenta la figura III.2.3, en el proceso de administración estratégica.

En la figura III.2.3 la línea continua (⟵⟶) significa responsabilidad total de la consecución de resultados, mientras que la línea punteada (⟵ — — ⟶) significa informar para mantener permanentemente enterado al personal de la alta dirección. Es evidente que los proyectos específicos son responsabilidad directa de los mandos medios; sin embargo, es obligación informar al ejecutivo del programa estratégico y al director general.

Para mayor comprensión, véase el ejemplo hipotético, siguiendo el esquema de la figura III.2.3, como se muestra en la figura III.2.4.

Conflicto

Implantar nuevas estrategias y nuevas tácticas implica mayor disciplina, desplegar más esfuerzos y poner más atención. Capacidades que los trabajadores y empleados no siempre están dispuestos

---

8 Hampton, D. R. (1989). *Administración* (3a. ed., 2a. ed. en español). México. Mc Graw-Hill Interamericana, pp. 202-203.

9 David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson Educación, p. 240.

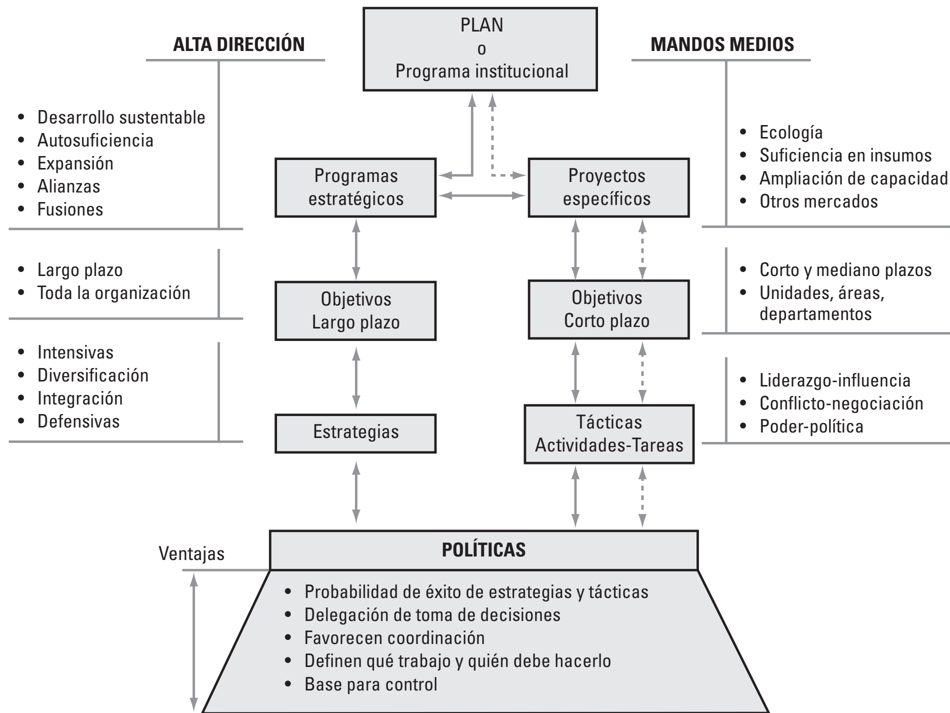


FIGURA III.2.3. Ubicación del concepto *políticas* en administración estratégica.

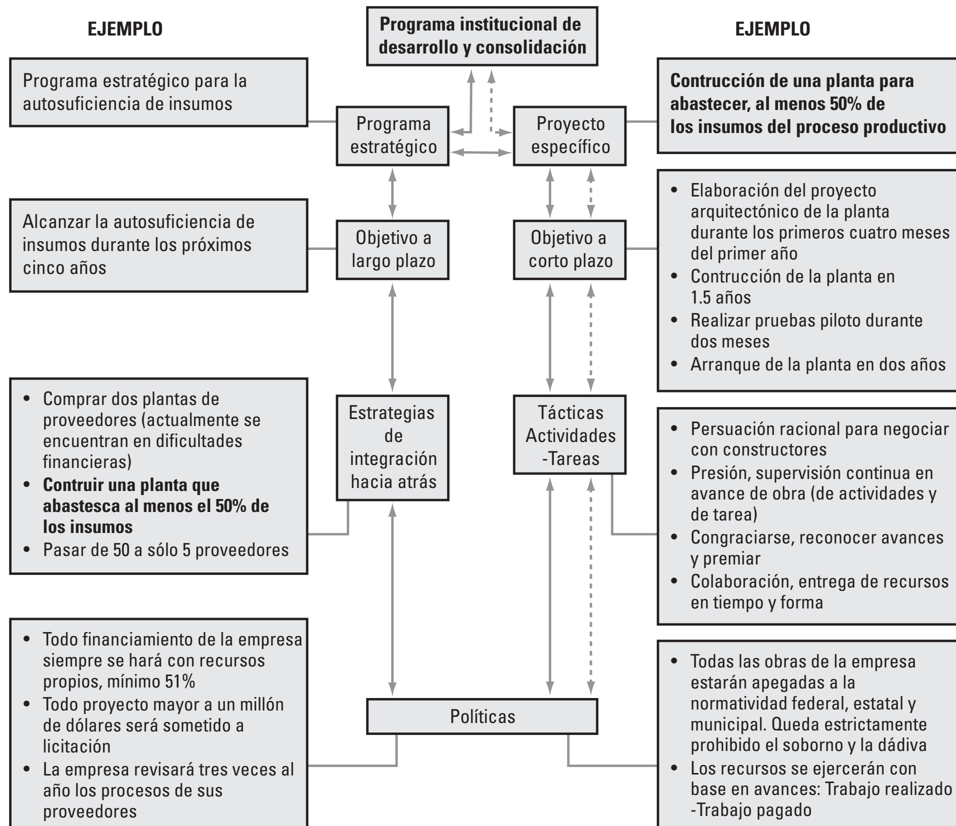


FIGURA III.2.4. Ejemplo hipotético de plan, programa y proyecto.

a poner en práctica, en consecuencia, deben aparecer las virtudes de los directivos y gerentes manifiestas en tres procesos organizacionales fundamentales:

- Poder
- Dirección/liderazgo
- Toma de decisiones

Para que las estrategias y tácticas cumplan su cometido, esto es, que se alcancen los resultados esperados, la teoría de organizaciones señala que al ejercer estos tres procesos la regla es la anuencia de los miembros; sin embargo, también existe la excepción, y ésta es el conflicto, que se define como:

> Desacuerdo entre dos o más partes sobre uno o más asuntos.

La simple relación e interacción entre los miembros de una organización genera conflicto por la convivencia cotidiana y porque el conflicto es inherente a todas las personas, razón de más para estudiarlo en la implantación de estrategias, toda vez que un conflicto, por sencillo que parezca en su inicio, puede ser la causa para que un plan, programa o proyecto bien elaborados fracasen en su ejecución.

Una revisión somera a las bases del conflicto y a los métodos para manejarlo y su resolución pueden ser de utilidad para los responsables del proceso de administración estratégica, principalmente en la fase de implantación.

Recuérdese que nuevas estrategias y nuevas tácticas pueden conducir a conflictos, puesto que los individuos poseen diferentes expectativas y percepciones, los programas crean presión, existen personalidades incompatibles, no siempre hay buen entendimiento entre los gerentes de línea y porque en las negociaciones no siempre se llega al mejor de los acuerdos (véase en la figura III.2.5 algunas líneas del conflicto).

Según se puede apreciar en la figura III.2.5, el conflicto se origina como excepción al ejercicio de poder, y está cimentado en múltiples causas como las que señalan D. Katz, S. Robbins, Dahrendorf, Hage y Airen, entre otros muchos autores. El punto de vista de Gareth Morgan será otro elemento importante que debe ser considerado, por los responsables de la ejecución de estrategias y tácticas, quien dice:

> El conflicto surge siempre que los interese chocan. La reacción natural al conflicto en las luchas organizacionales (léase implantación de estrategias y tácticas) por lo general se visualiza como una fuerza disfuncional que puede ser atribuida a un conjunto de circunstancias o causas lamentables.
>
> - "Es un problema de personalidad"
> - "Son rivales que siempre chocan entre sí"
> - "Los de producción y los de mercadotecnia nunca la llevan bien"
> - "Todo mundo odia a los auditores y a los contadores."
>
> El conflicto se visualiza como un estado infortunado que desaparecería en circunstancias más favorables.
> Pero si nuestro análisis es correcto, entonces el conflicto siempre está presente en las organizaciones. El conflicto puede ser personal, interpersonal o entre grupos y coaliciones rivales.

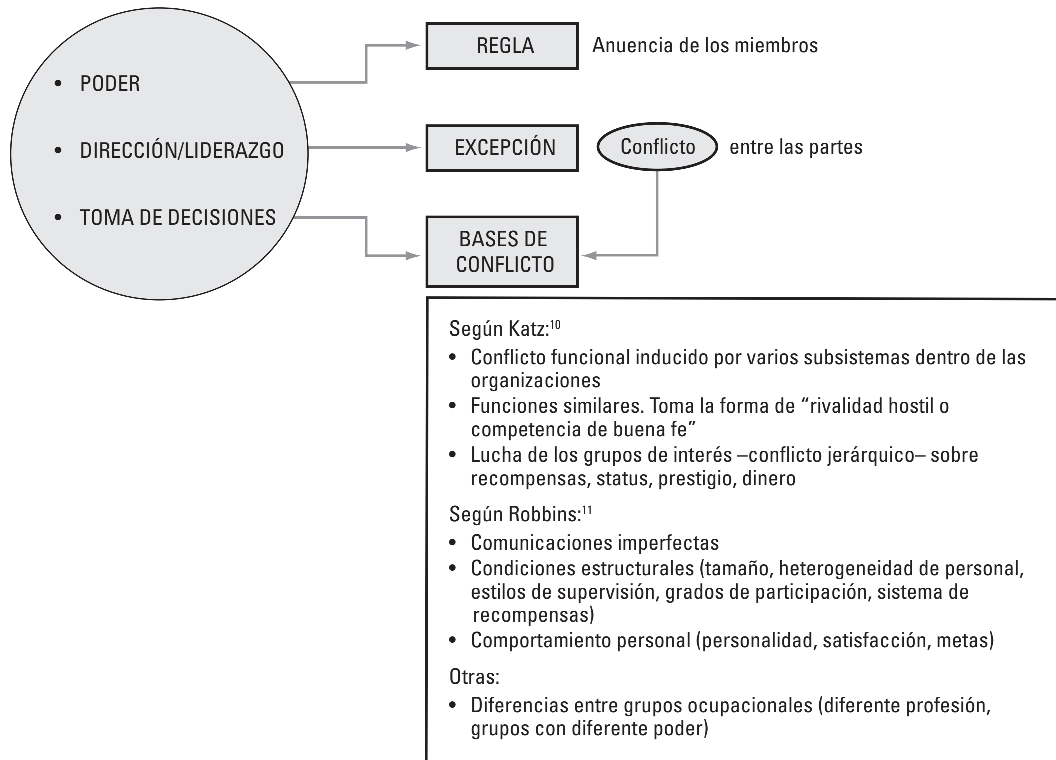


FIGURA III.2.5. Elementos básicos del conflicto.

> Puede estar construido en las estructuras, papeles, actitudes y estereotipos organizacionales, o surgir por una escasez de recursos, puede ser explícito o encubierto. Cualesquiera que sea la razón, o la forma que asuma, su fuente está en alguna divergencia real o percibida de intereses.[12]

Finalmente conviene mencionar que existen múltiples métodos para atender el conflicto en cuanto a su manejo y resolución y, de acuerdo con F. R. David,[13] son tres las categorías sobresalientes:

1. Evasión:
   Incluye acciones como ignorar el problema con la esperanza de que el conflicto se resuelva por sí mismo o separar físicamente a los individuos (o grupos) en conflicto.
2. Distensión:
   Implica minimizar las diferencias entre las partes en conflicto y al mismo tiempo acentuar las similitudes y los intereses comunes, estableciendo que no hay un ganador ni un perdedor definido, recurriendo a la regla de la mayoría, apelando a una autoridad superior o redefiniendo las posiciones del momento.

---

[10] Katz, D. (1964). *Approaches to managing Conflict. En Power and Conflict in Organizacions*, ed. Robert L. Kahn y Elise Boulding. New York: Basic Books, pp. 105 y sgts.
[11] Robbins, S. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. Englewood, NJ: Prentice Hall, Inc.
[12] Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills, CA: Sage, p. 155.
[13] Ibid., David, R.F., p. 243.

ápsula cultural

Comparación de las tácticas gerenciales de Pancho Villa con Lee Iacocca[14]

Moritz y Seaman, en su libro *Going for Broke*, citan:

[…] La historia de Chrysler, desde Walter P. Chrysler, pasando por Lynn Townsend hasta Lee Iacocca —y en realidad la historia de la industria automotriz estadounidense— demuestra que, mucho más que instituciones y estrategias, son los hombres y sus ideas los que tienen éxito o fracasan […]. Pancho Villa supo esto mejor que nadie. Eran las ideas y los planes, así como los seres humanos, los que ganan las batallas.

Iacocca puso a Chrysler de nuevo en pie, trabajando como un reloj. Fue un logro notable. Lee Iacocca tiene varios consejos sobre dirección, como no tratar de hacer el trabajo de todos.

Sugiere una diferencia vital entre ego fuerte (que es esencial) y un ego grande (que puede ser destructivo). Villa tenía ambos. Iacocca sostiene que: […] la mejor manera de *desarrollar ideas* es mediante la interacción con los compañeros directores. Villa lo hacía, en especial cuando desarrollaba planes de ataque con el general Ángeles. Iacocca acentúa la necesidad de directores verdaderamente buenos que sepan motivar y delegar:

"Con veinticinco tipos así, podría dirigir a Estados Unidos, en Chrysler tengo más o menos una docena. Lo que hace fuertes a estos gerentes es que conocen la forma de delegar y motivar".

Continúa

[14] Warrebey, G. (1994). *Las tácticas gerenciales de Pancho Villa*. México: Panorama, pp. 126-127.

3. Confrontación:
   Conlleva el intercambio de los miembros de las partes en conflicto, de tal manera que cada uno obtenga una apreciación del punto de vista del otro o la realización de una reunión de trabajo donde las partes en conflicto presenten sus puntos de vista y arreglen sus diferencias.

El conflicto es inherente a las personas y a las organizaciones; sin embargo, más que considerarlo como algo negativo, en ocasiones incluso se recomienda propiciarlo, pues su ausencia podría significar indiferencia y apatía. El conflicto es un buen catalizador para innovar, estimular e identificar problemas. Es un proceso organizacional propio de la implantación de tácticas, pues genera más relaciones e interacciones cotidianas. El conflicto es un proceso organizacional que permite a los administradores manifestar su capacidad en la efectividad de las tácticas que aplica con la finalidad de lograr sus objetivos.

Cambio y resistencia al cambio

Indudablemente que nuevas estrategias y nuevas tácticas producen cambios organizacionales, aunque habría que notar que, con o sin nuevas estrategias y tácticas, ninguna persona y ninguna organización escapan del cambio.

Cambio significa el abandono de algo conocido por algo nuevo e incierto, de tal forma que cualquier cambio o aviso de cambio generará ansiedad en las personas por la incertidumbre que va aparejada al cambio.

Cambio es diferente de transición, que se define como:

> […] el proceso psicológico en el que las personas entran cuando se anuncia un cambio. Un proceso que desafía los modelos mentales vigentes y, por tanto, genera resistencia; de ahí la importancia de planear el cambio.

El cambio y la resistencia al cambio son el principal obstáculo para la ejecución de las estrategias y tácticas. El buen administrador conoce que esto existe y se manifiesta de muy distintas maneras, como ausentismo, displicencia, quejas infundadas, sabotaje, reprocesos y otras muchas manifestaciones que más que atenderlas el mérito estaría en prevenirlas.

Prevención del cambio[15]

Una forma de prevenir el cambio y su resistencia es construir una cultura flexible, que continuamente cuestione el estado actual de las

[15] Markides, C. (2000). *En la estrategia está el éxito*. Colombia: Norma, pp. 111-115.

cosas, aun cuando la empresa goce de gran prosperidad. Tal actitud sí penetra en todo lo que hace la organización; se puede decir que se institucionaliza, de tal suerte que cuestionar lo existente y experimentar viene a ser la cosa más natural y nadie lo nota, puesto que no es nada fuera de lo ordinario. Si este fuera el caso de una organización que implanta nuevas estrategias y tácticas, seguramente sería como algo a lo que se acostumbra cotidianamente y, por tanto, la implantación no sería más que otra rutina.

En la figura III.2.6 se presentan dos escenarios que muestran primero a una empresa que no se cuestiona el cambio, y otra que está atenta a su crecimiento y rejuvenecimiento.

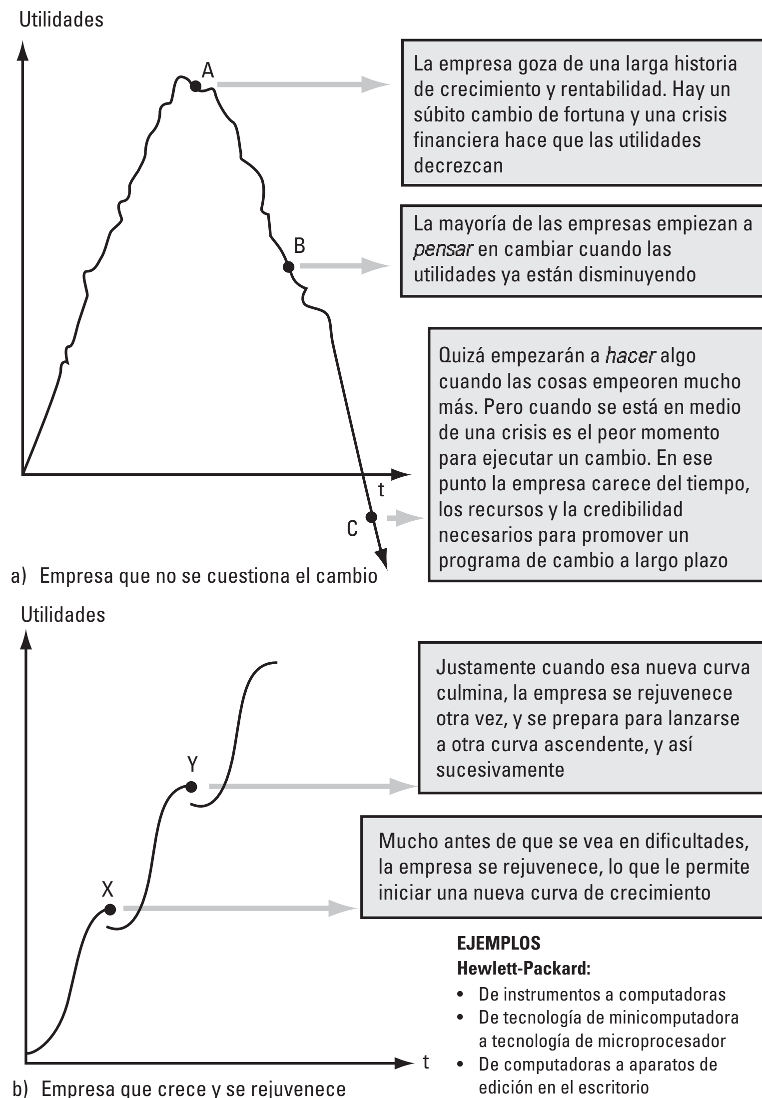


FIGURA III.2.6. Escenarios de desatención y atención al cambio.

Continuación

Iacocca señala la retroalimentación como un elemento importante de dirección. En Chrysler desarrolló un sistema trimestral de revisiones, en el cual un gerente o empleado no sólo es responsable ante la empresa, sino también ante sí mismo. Añade:

[...] Cada vez que he asumido riesgos, ha sido después de satisfacer mi curiosidad de que los estudios de mercado apoyan mis instintos. Pancho Villa nunca tuvo que lidiar con estudios de mercado. Pero en realidad sí hacía investigaciones antes de tomar una decisión, las que asimismo se basaban en su valiosa experiencia. Villa sabía "delegar" y, aún más, "motivar". Los gerentes y las tropas recibían una inmediata retroalimentación después de cada batalla (en caso de vivir para contarlo). Iacocca señala la importancia de escuchar y animar.

En la cubierta posterior de su autobiografía, Iacocca, en grandes caracteres, se cita:

[...] Aprendí a seguir adelante, incluso en tiempos difíciles, a no perder la esperanza, aun si el mundo se derrumba, que no existen los almuerzos gratuitos y el valor del trabajo duro. Al final es preciso ser productivo. Pancho Villa podía haber dicho las mismas palabras.

Las ideas que se muestran en la figura III.2.6, que son de prevención, si se encuentran en la mente del implantador y las opera, con certeza facilitarán su tarea de ejecución; sin embargo, la resistencia al cambio surge en cualesquier etapa o nivel del proceso de implantación de las estrategias y tácticas.

En este sentido, al igual que en la atención al conflicto, existen muchos métodos para disminuir o eliminar la resistencia al cambio. Algunos de estos métodos se basan en trabajar sobre el sistema de valores, y otros más lo hacen sobre la cultura en general. Por su parte, Fred R. David,[16] maneja tres propuestas para implantar los cambios con distintos grados de resistencia:

1. Cambio forzado:
   Dar órdenes y hacer que éstas se cumplan, acción que tiene la ventaja de ser rápida, pero se caracteriza por un compromiso escaso y mucha resistencia.
2. Cambio educativo:
   Se presenta información para convencer al personal de la necesidad del cambio; sin embargo, su desventaja es que la implantación se vuelve lenta y difícil, pero genera mayor compromiso y menor resistencia.
3. Cambio racional o que destaca el interés propio:
   Intenta convencer a los individuos que el cambio es para su beneficio personal, cuando es exitoso, la implementación puede ser relativamente fácil; sin embargo, estos cambios raras veces benefician a todos.

De estos tres recursos, el que más se recomienda es el cambio racional. Al respecto, Jack Duncan[17] describió que la acción de cambio racional se compone de cuatro pasos:

1. Participación:
   Se invita a los empleados a participar en el proceso de cambio y en los detalles de la transición; la participación permite a todos dar opiniones, sentirse parte del proceso de cambio e identificar sus intereses propios respecto al cambio recomendado.
2. Motivación:
   Se requiere cierta motivación o incentivo al cambio; el interés propio es el motivador más importante.
3. Comunicación:
   La comunicación es necesaria para que las personas conozcan y comprendan el propósito de los cambios.
4. Dar y recibir retroalimentación:
   Todos disfrutan sabiendo cómo van las cosas y el progreso que se ha logrado.

Paradójicamente, decimos que todo cambia, que lo único que permanece es el cambio, y sabemos que el cambio organizacional debe considerarse como un proceso continuo más que como un proyecto o acontecimiento aislado; sin embargo, todos nos oponemos a los cambios porque no los deseamos, en consecuencia, siempre estará presente la resistencia al cambio.

El mérito de los implantadores de estrategias está en saber utilizar la táctica apropiada para disminuir o eliminar esa resistencia. Parece natural que esto sólo sea tarea principalmente, de los

[16] Íbid., David, F. R., p. 254.
[17] Duncan, J. (1983). *Management*. Nueva York, Random House, pp. 381-391, citado en Íbid., David, F. R., p. 254.

mandos medios porque finalmente quienes concretan la efectividad de las estrategias y tácticas son los mandos medios (gerencias medias y gerencias de primera línea) junto con el personal operativo.

Relación de factores para el éxito de estrategias y tácticas

A la alta dirección corresponde la responsabilidad de la buena marcha de toda la organización, ya que a este nivel se emiten los lineamientos generales que se observarán en todos los niveles jerárquicos. Por su parte, los mandos medios interpretan esos lineamientos y a ellos corresponde que se traduzcan en acciones concretas para alcanzar los resultados que se espera lograr con la participación de toda la organización.

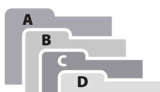
Reiteradamente se ha señalado la conveniencia de que la elaboración del plan o programa institucional, así como la elaboración de los programas estratégicos y los proyectos específicos se puedan formular con la participación del personal clave de la organización para que todos (la mayoría de las veces de manera representativa) se involucren en el desarrollo de la empresa y sea más sencillo el tránsito del pensamiento estratégico a la acción estratégica.

Por otra parte, existen diversos elementos o factores de análisis que intervienen en la implantación, con diferente intensidad en los distintos niveles jerárquicos de la organización (véase el cuadro III.2.6 en el que se muestra el carácter normativo de las altas jerarquías, en contraposición con el carácter operativo de las jerarquías inferiores).

CUADRO III.2.6. Factores de análisis en la implantación de estrategias y tácticas

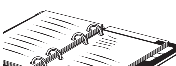
Nivel jerárquico	Elementos o factores de análisis				
	Recursos	Reconocimientos	Estructura	Cultura	Recursos humanos
Corporativo	Presupuestación para toda la organización	Programas y sistemas institucionales de recompensas	Revisa y en su caso rediseña la estructura	Inicia con principios y filosofía de fundadores	Programa institucional de personal
Divisional o UEN	Participa en presupuestación, recibe, ejerce y asigna recursos	Programa estratégico de recompensas. Usa sistemas de recompensas	Se aplica rediseño	Interpreta y aplica filosofía de fundadores. Inicia formación de cultura	Programa divisional de personal y su aplicación
Funcional	Ejerce presupuesto (puede participar en la presupuestación)	Elabora proyectos de reconocimientos y opera premios y castigos	Se aplica rediseño	Se forma la cultura	Proyecto funcional de personal y aplicación
Operativo	Ejerce presupuesto	Operan reconocimientos	Se aplica rediseño	Se forma la cultura	Se aplica el proyecto

Así pues, es evidente que los niveles jerárquicos tienen incidencia longitudinal con los factores de análisis, en tanto que estos últimos tienen incidencia transversal con los niveles jerárquicos. Todos se encuentran interrelacionados con diferentes grados de incidencia.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Acción estratégica
- Cambio
- Comportamiento político
- Conflicto
- Dirección/Liderazgo
- Ejercer poder
- Elementos básicos del conflicto
- Factores para estrategias y tácticas exitosas
- Implementación de tácticas
- Métodos para atención de conflicto
- Métodos para atender el cambio
- Pensamiento estratégico
- Políticas
- Prevención del cambio
- Resistencia al cambio
- Táctica
- Tácticas de influencia
- Tácticas de negociación
- Tácticas para incrementar las bases de poder
- Tácticas políticas para utilizar el poder



RESUMEN

- Táctica es un concepto que proviene de la voz griega *taktiké*, que significa el arte de disponer y emplear las tropas en el campo de batalla. El arte de poner en orden.
- La estrategia militar se desglosa en una serie de tácticas, en tanto que la estrategia administrativa requiere de un conjunto de acciones o medidas tácticas.
- Estrategia y táctica son términos fundamentales en administración estratégica.
- Las estrategias son decididas por la alta dirección, y son a largo plazo y el medio para lograr los objetivos institucionales.
- Las tácticas son el recurso que operan los mandos medios, se cubre a corto plazo, se utilizan para alcanzar los objetivos de las diferentes áreas o departamentos y son la base para evaluar resultados.
- Existen muchas tipologías sobre tácticas; sin embargo, las más utilizadas se relacionan con los estilos de dirección/liderazgo y con el ejercicio de poder.
- Las tácticas de influencia tienen que ver con la dirección/liderazgo, entre las que destacan la persuasión racional, informar, recurrir a la inspiración, consulta, prácticas intimidatorias, presión, y tácticas de coalición.
- Las tácticas que resultan del ejercicio de poder implican un comportamiento político que significa: comportamiento que está fuera del sistema de poder legítimo, comportamiento para beneficio personal, y comportamiento diseñado para adquirir y mantener el poder, entre las que se encuentran crear dependencias, asignar recursos, construir coaliciones y formar redes.
- Como elementos para tener éxito en la aplicación de tácticas, sobresalen las políticas (administrativas), el conflicto, el cambio y la resistencia al cambio.
- Las políticas son guías para la acción, gracias a ellas aumenta la probabilidad de éxito al tratar de implantar estrategias y tácticas, ya que apoyan al tomador de decisiones, favorecen la coordinación, definen el trabajo y quién debe hacerlo, y sirven como base para evaluar y detectar anomalías.
- Al dirigir y ejercer el poder aparece el conflicto, como excepción a esos procesos organizacionales, el cual se define como descuerdo entre dos o más partes sobre uno o más asuntos.
- No considerar el conflicto puede ser el factor que eche por tierra el mejor plan, programa o proyecto.
- Otro factor de fracaso en la implantación de estrategias y tácticas puede ser el cambio y la resistencia al cambio que conlleva la ejecución de estrategias y tácticas, debido a que es natural que exista temor a lo desconocido y el administrador tiene la obligación de atenderlos para no padecer sus efectos negativos.
- Son múltiples los factores que se relacionan e interactúan en la fase de implantación. Algunas como el presupuesto, la estructura y la cultura, tienen que ver más con la alta dirección; en cambio, otros como el conflicto y la resistencia al cambio son de mayor impacto en los mandos medios y el personal operativo.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. Defina el concepto *táctica* y compare su definición con el concepto *estrategia*. Establezca sus diferencias.
2. Describa las aplicaciones de los conceptos estrategia y táctica, tanto en lo militar como en los asuntos empresariales.
3. Explique cuál es el propósito del uso de tácticas en las organizaciones y qué niveles jerárquicos son los responsables de su aplicación.
4. ¿Considera que existe alguna similitud entre las tácticas que utilizaba Pancho Villa y las tácticas que han utilizado reconocidos líderes empresariales? Argumente su respuesta.
5. ¿Cuántos tipos de tácticas conoce o recuerda? Mencione cuando menos dos.
6. Mencione y describa brevemente ocho tipos de tácticas de influencia.
7. ¿Cuándo desea conseguir algo importante en su vida? ¿qué tipo de tácticas emplea?
8. ¿Considera que su perfil personal es más de líder o más de político en su actividad laboral o profesional?
9. Cuándo negocia, ¿qué tipo de tácticas emplea?
10. Defina el concepto políticas desde el punto de vista administrativo.
11. ¿Cuál es el papel de las políticas en la implantación de estrategias y tácticas? Explíquelo con sus propias palabras y apóyese de algún esquema.
12. ¿Qué significa conflicto, por qué aparece y cuáles son las bases para que se presente?
13. ¿Qué impacto puede tener el conflicto en la implantación de estrategias y tácticas?
14. Mencione y explique un método para atender el conflicto.
15. ¿Por qué se presenta la resistencia al cambio cuando se trata de introducir algún proceso o procedimiento novedosos?
16. ¿Cómo se podría prevenir el cambio y la resistencia al cambio? Apóyese en el punto de vista de Constantinos Markides.
17. ¿Cuál sería su propuesta para implantar el cambio?
18. Mencione y explique los principales factores de análisis en la implantación de estrategias y tácticas.

ESTUDIO DE CASO

Actividad I: caso para estudio

Alza en insumos presiona el precio de la cerveza[18]

Grupo Modelo no descarta que los precios de la cerveza registren un nuevo repunte debido al aumento en los costos de los insumos de la industria y a la desaceleración económica en el ámbito internacional, principalmente de Estados Unidos.

Carlos Fernández, presidente del consejo de administración y director general de Grupo Modelo, explicó que este año se espera un incremento de 50% en el costo de la cebada. Manifestó que a pesar de lo anterior, Modelo seguirá adelante en sus estrategias de desarrollo, que comprenden inversiones por 400 millones de dólares en la construcción de su planta en Piedras Negras y el mejoramiento de su red de distribución.

Consideró que en el mundo de los negocios existen tiempos buenos y malos, y que hay que saberlos balancear para que al final la situación sea positiva.

Con ello quiero decir que seguiremos adelante con las estrategias de exportación y producción local, posicionando los productos a precios muy competitivos.

Informó que el año pasado (2007) el balance de las exportaciones fue plano, con un leve repunte de 0.6%, consecuencia, entre otras cosas, de que Grupo Modelo vende sus productos de alta calidad a precios caros, mientras que otras empresas han tenido una variación positiva en sus exportaciones, ya que el precio de sus productos es bajo.

Dijo que el costo de las materias primas registra un aumento importante, ante lo cual se necesita: [. . .] mucha habilidad para balancear los incrementos con la realidad del mercado y una mejor eficiencia en la operación general del negocio.

Al preguntarle si esta situación puede terminar con un aumento del precio final del producto, Carlos Fernández recordó que:

[18] Amigón E./Finsat (10 marzo 2008). Alza en insumos presiona el precio de la cerveza. *El Financiero. Negocios,* p. 25.

[…] a finales de 2007 se determinó un ajuste […] y dijo que […] adoptar otra medida de esta naturaleza depende de qué tan cruda se vuelva la realidad en cuanto al balance final que se tenga de los costos de los insumos, que los determina el mercado.

Instrucciones para el caso de análisis

La dirección general del Grupo Modelo ha considerado contratar los servicios de un asesor externo para estudiar la situación actual de los mercados y atenuar los efectos de aumento en el costo de los insumos, la desaceleración económica de Estados Unidos y la falta de crecimiento en sus exportaciones, por lo cual, le solicitan que:

a) Presente una estrategia general que minimice el impacto de la crisis que viven lo mercados, que al parecer es coyuntural.
b) Adjunto a su estrategia general encuentre un conjunto de acciones o medidas tácticas que la apoyen.
c) Para el incremento que se espera en el costo de la cebada, prepare las tácticas a seguir, con las respectivas expectativas que se esperan de ellas y cómo aplicarlas.
d) Exprese su opinión respecto a la construcción de la nueva planta en Piedras Negras, en los aspectos que se considere son más relevantes como:
   - Velocidad de construcción
   - Fecha de arranque
   - Mercado para el producto
   - Tipo y plazo de financiamiento, entre otros.
e) Elabore un programa y al menos dos proyectos preliminares para exportar su producto a dos o tres países emergentes, como podrían ser India, Malasia, Singapur, Polonia, República Checa o Portugal.
f) Prepare un listado de tácticas para tres escenarios de ventas y exprese su punto de vista en cuanto a cuál es la opción más recomendable y por qué:
   1. Nuevas tácticas para el escenario actual de precios superiores a los de la competencia.
   2. Táctica para precios iguales a los de la competencia.
   3. Tácticas para precios inferiores a sus competidores.
g) Proponga las políticas a seguir que apoyen el éxito de la estrategia general y las tácticas que se sugieren.
h) Haga una previsión de los posibles conflictos que se podrían presentar y su punto de vista de cómo atenderlos.
i) Elabore un proyecto para minimizar la resistencia al cambio que se pudiera presentar, como consecuencia de sus propuestas.

Actividad II: Planteamiento de tácticas y análisis de factores para su éxito

- De la empresa que ya seleccionó para aplicar el proceso de administración estratégica, o de su escuela, presente el noveno avance con el siguiente contenido:
   a) Propuesta de tácticas que habrán de aplicarse para alcanzar los objetivos a corto plazo, que sirvan para apoyar las estrategias y que sean la base para la evaluación de resultados.
   b) Las políticas que faciliten la implantación de estrategias y tácticas.
   c) Proyecto para atender los posibles conflictos que aparecerán con la aplicación de estrategias y tácticas.
   d) Propuesta para minimizar o eliminar la resistencia al cambio.
   e) Cuadro preliminar con los niveles jerárquicos de la empresa o de la escuela, asociados con recursos, recompensas, estructura, cultura y recursos humanos.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

Las tácticas gerenciales de Pancho Villa[19]

Warrebey

Es una obra que compara las tácticas que aplicó el general Francisco Villa durante la Revolución Mexicana, con las estrategias, tácticas y técnicas que se utilizan en la conducción de las empresas contemporáneas.

Resalta el hecho de que un caudillo mexicano, sin ninguna preparación académica, haya utilizado estrategias y tácticas para ganar batallas, que hasta la fecha son motivo de análisis para aplicarse en la lucha por los mercados más exigentes.

[19] Ibid., Warrebey, G. van.

Es un libro que permite disfrutar acontecimientos de la Revolución Mexicana, a la luz de la conducta del líder Pancho Villa, y extrapolar su visión al mundo de las empresas.

Contenido

Primera parte: Las primeras sendas
Segunda parte: En lo alto de la abrupta serranía
Tercera parte: El valle de la venganza
NOTA: es una obra que su primera edición se agotó en el transcurso de un año y nunca hubo una segunda edición o reimpresión, motivo por el cual es difícil de conseguir.

El arte de la guerra
Nicolás Maquiavelo, México: Ediciones Leyenda, 2007

Es una obra clásica del célebre Nicolás Maquiavelo, que trata sobre un diálogo entre Cosme Rucellai, famoso por su sapiencia y dotes de amistad, con Fabricio Colonna, un militar curtido en la guerra y en el arte de hacer la guerra. Cosme hace preguntas perspicaces sobre la guerra y Fabricio a cada pregunta despliega una amplia exposición sobre el tema en cuestión.

Coinciden en que no hay dos cosas tan desemejantes, y que tanto difieren entre sí, como la vida civil y la vida militar. Maquiavelo propone combatir las nefastas opiniones que hacen aborrecer a la milicia, y advierte que el mejor régimen político y social puede ser derrocado si éste no cuenta con una milicia organizada y con una fuerza pública destinada a hacer cumplir y respetar la ley.

Contenido

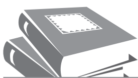
Es una obra que consta de siete libros que conducen al lector por una serie de tácticas utilizadas en la guerra, que además de hacer amena la lectura, permiten conocer de guerras famosas que tuvieron lugar en la antigüedad, ilustrando las formaciones de los ejércitos y cómo por las tácticas utilizadas se ganan o se pierden las batallas y la guerra.

Instrucciones

Elabore un reporte de la lectura que contenga ideas importantes, analogías, crítica constructiva y opinión del lector.

Libros cortos que, para entenderlos como se merecen, se necesita una vida muy larga.

Francisco de Quevedo (1580-1645). Escritor español.



BIBLIOGRAFÍA

1. Bentham, J. (2006). *Tácticas parlamentarias.* México: Senado de la República, Mesa Directiva, LX Legislatura, pp. 87-89.
2. Maquiavelo, N. (edición 2007). *El arte de la guerra.* México: Ediciones Leyenda, pp. 21-22.
3. Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración* (9a. ed.). México: Pearson Educación, p. 359.
4. Yukl, G. (2002). *Leadership in organization.* Upper Saddle River, Nueva Jersey, Prentice Hall, p. 160. Citado en Hitt, M. y colaboradores, p. 359.
5. Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. Jr. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos* (12a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, p. 278.
6. Íbid., Gibson y colaboradores, pp. 301 y 302.
7. Daft, R. L. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6a. ed.). México: Thomson Editores, pp. 466-469.
8. Hampton, D. R. (1989). *Administración* (3a. ed. en inglés y 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill Interamericana, pp. 202-203.
9. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson Educación, p. 240.
10. Katz, D. (1964). *Approaches to managing conflict, en Power and Conflict in Organizations*, ed. Robert L. Kahn y Elise Boulding. Nueva York, Basic Books, pp. 105 y siguientes.
11. Robbins, S. (1974). *Managing organizational conflict: A non-traditional approach.* Englewood, NJ: Prentice Hall, Inc.
12. Morgan, G. (1986). *Images of Organizations.* Beverly Hills, CA: Sage, p. 155.
13. Íbid., David, F. R., p. 243.
14. Warrebey, G. (1994). *Las tácticas gerenciales de Pancho Villa.* México: Panorama, pp. 126-127.
15. Markides, C. (2000). *En la estrategia está el éxito.* Colombia: Norma, pp. 111-115.
16. Íbid., David, F. R., p. 254.
17. Duncan, J. (1983). *Management.* NY: Random House, pp. 381-391, citado en Íbid., David, F. R., p. 254.
18. Amigón E./Finsat (10 marzo 2008). Alza en insumos presiona el precio de la cerveza. *El Financiero.* Negocios, p. 25.
19. Íbid., Warrebey, G. v.

Capítulo

3

Implantación: proyectos, procesos y funciones



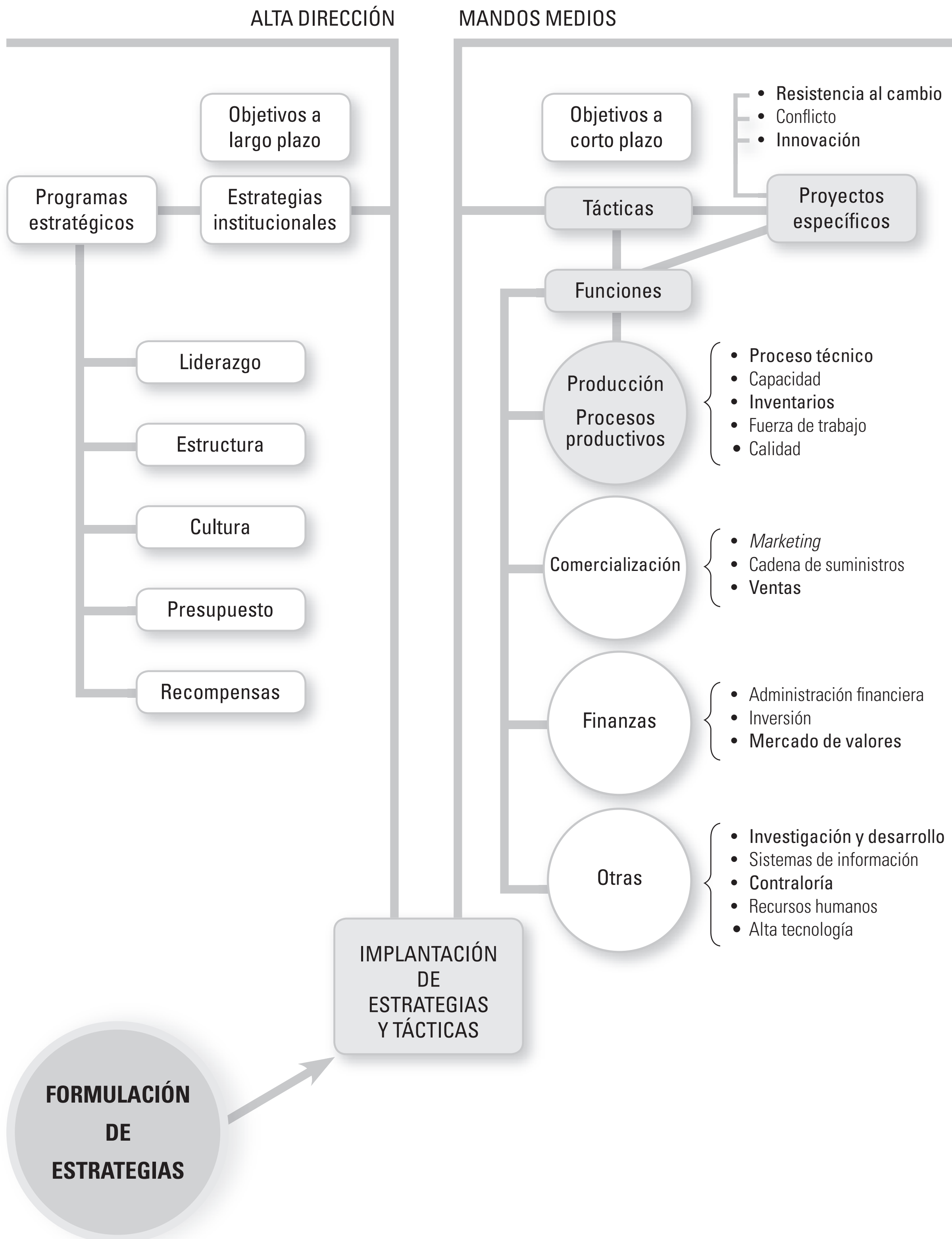
CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo, el alumno será capaz de:

- Conocer el perfil, por niveles jerárquicos de la organización, de los responsables de implantar las estrategias y las tácticas.
- Definir conceptos básicos de lo que son los proyectos que tienen lugar en la fase de implantación, y que son instrumentos para ejecutar las estrategias y las tácticas.
- Definir conceptos básicos de lo que son los procesos que se realizan en la fase de implantación, y que son los medios para ejecutar las estrategias y las tácticas.
- Identificar las funciones clave de cualquier organización, con las respectivas estrategias/tácticas que hacen exitosos sus resultados.
- Reconocer las funciones tipo de una empresa y saber cuáles son las estrategias/tácticas que mejor se avienen en la consecución de objetivos.
- Diseñar estrategias/tácticas de manera participativa entre áreas o departamentos relacionados.
- Visualizar el panorama integral de la fase de implementación.

Mapa conceptual



Buscar la fuerza de las posiciones naturales

El arte de la guerra, Sun tzu.

Capítulo 9, Maniobras militares.

Siempre que se estacione a un ejército para evaluar al adversario, considerar:

- Posición de las montañas:

  Después de cruzar las montañas quédate en las inmediaciones de los valles, acampa en un terreno elevado de cara al lado soleado. Nunca ataques cuesta arriba.

- Posición cerca del río:

  Después de cruzar el río, debes alejarte de ahí. No enfrentes al enemigo en medio de la corriente. Es ventajoso permitir que la mitad de su fuerza llegue al otro lado y después atacar. No se debe enfrentar al enemigo cerca de un río que él ya haya cruzado. Ocupa una posición elevada de cara al sol.

- Posición en terreno pantanoso:

  Atravesarlo con rapidez, sin detenerse. Si te encuentras al enemigo, toma una posición cercana a la maleza y al agua con árboles en su retaguardia.

- Posición en el terreno plano:

  Toma posiciones desde las que sea fácil maniobrar, manteniendo las elevaciones del terreno detrás y a tu derecha, quedando las partes más bajas delante y las partes más altas detrás.

- Ocupa el terreno elevado:
  - Observa lo que está ocurriendo:
  - Los terrenos accidentados y boscosos son proclives a las emboscadas.
  - Cuando los árboles se mueven, el enemigo se está acercando.
  - Si los pájaros alzan el vuelo, hay tropas emboscadas.
  - Si se elevan columnas de polvo altas y espesas, son carros que se acercan.
  - Si son bajas y anchas se acercan soldados a pie.

- Quienes llegan buscando la paz sin firmar un tratado, traman algún complot.
- Si el enemigo ve una ventaja pero no la aprovecha, es que está cansado.
- Ser violento al principio y terminar después temiendo a los propios soldados es el colmo de la ineptitud.
- Dirige a los soldados mediante las artes culturales y unifícalos mediante las artes marciales; esto significa una victoria segura.



Citas memorables

Los hombres están más dispuestos a devolver una injuria que un beneficio, porque la gratitud es una carga, mientras que la venganza es un placer.

Tácito (aproximadamente 55-120 d. C.).

Que no te consideren un tramposo, aunque hoy sea imposible vivir sin serlo. Haz que tu mayor astucia radique en encubrir lo que parece ser una actitud astuta.

Baltasar Gracián (1601-1679). Escritor español.

Para un ministro es más perjudicial decir tonterías que cometerlas.

Cardenal de Retz (1613-1679).

Cuando coloco cebo para ciervos, no disparo sobre el primer cervatillo que se acerque a olisquear, sino que espero a que se haya reunido toda la manada.

Otto von Bismarck (1815-1898).

Introducción

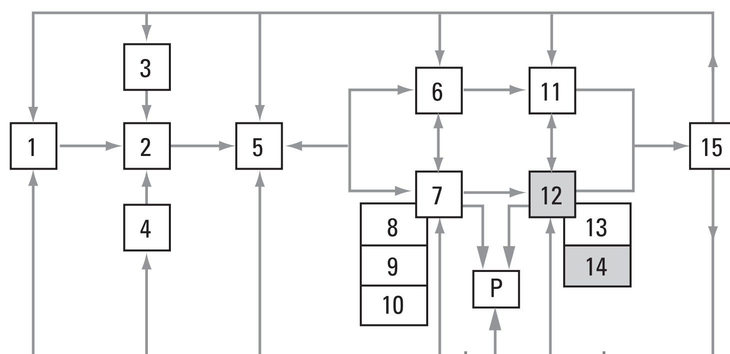


FIGURA III.3.1. Esquema del proceso de administración estratégica para ubicar el capítulo, los bloques y el tema (parte III, capítulo 3, bloques 12 y 14. Implementación, tácticas, (12) proyectos, procesos y funciones) (14).

Es el último capítulo de la fase de *implantación* con el bloque o apartado de tácticas; sin embargo, si bien el apartado de *estrategias* (bloque 7) se ubica en la fase de formulación de estrategias o de la etapa de planeación, éstas deben ser implantadas; es decir, tienen que ser ejecutadas, motivo por el que llevarlas a efecto tiene que ser en la fase dos de implantación.

Se comprende que en algunas ocasiones las estrategias pueden pasar directamente a concretarse en acciones, sin que aparezca el concepto de tácticas; otras veces las estrategias deben traducirse en acciones que requieren mayor amplitud y profundidad; por tal razón, entonces se diseñan, elaboran y operan los llamados programas estratégicos, o bien, proyectos de gran alcance o incluso procesos, como se verá en este capítulo. Por su parte, el concepto tácticas puede llegar a ser una acción concreta que se opera, o también pueden desprenderse algunos proyectos específicos. Recuérdese que nos encontramos en la etapa de acción estratégica, que incluye también procedimientos o planes tácticos.

Panorama integral del proceso de pensamiento y acción estratégicos

Según lo que ya se ha señalado en capítulos anteriores, son diversos los conceptos que intervienen en el modelo de administración estratégica en sus dos primeras fases, y para manejar los conceptos es necesario conocer y comprender lo que se entiende por: negocio, visión, misión, entre otros, hasta los instrumentos o medios empleados para lograr que las estrategias y las tácticas cumplan su cometido; es decir, que se alcancen los resultados esperados o los objetivos inicialmente planeados.

El resumen de estos conceptos se presenta en la figura III.3.2, que sería una recapitulación con la inclusión de los conceptos que son objeto de estudio del presente capítulo; esto es; los proyectos, los procesos y las funciones.

En la figura III.3.2 se distinguen dos grandes apartados, uno, a la izquierda del centro, que es donde se encuentra el concepto políticas, y el otro a la derecha. Como se observa, cada uno de estos grandes apartados se integra por tres columnas:

- Lado izquierdo:
  - La columna que se titula *alta dirección* muestra los conceptos que son responsabilidad de los mandos elevados y corresponde a la primera etapa que se conoce como formulación de estrategias o etapa de la planeación.

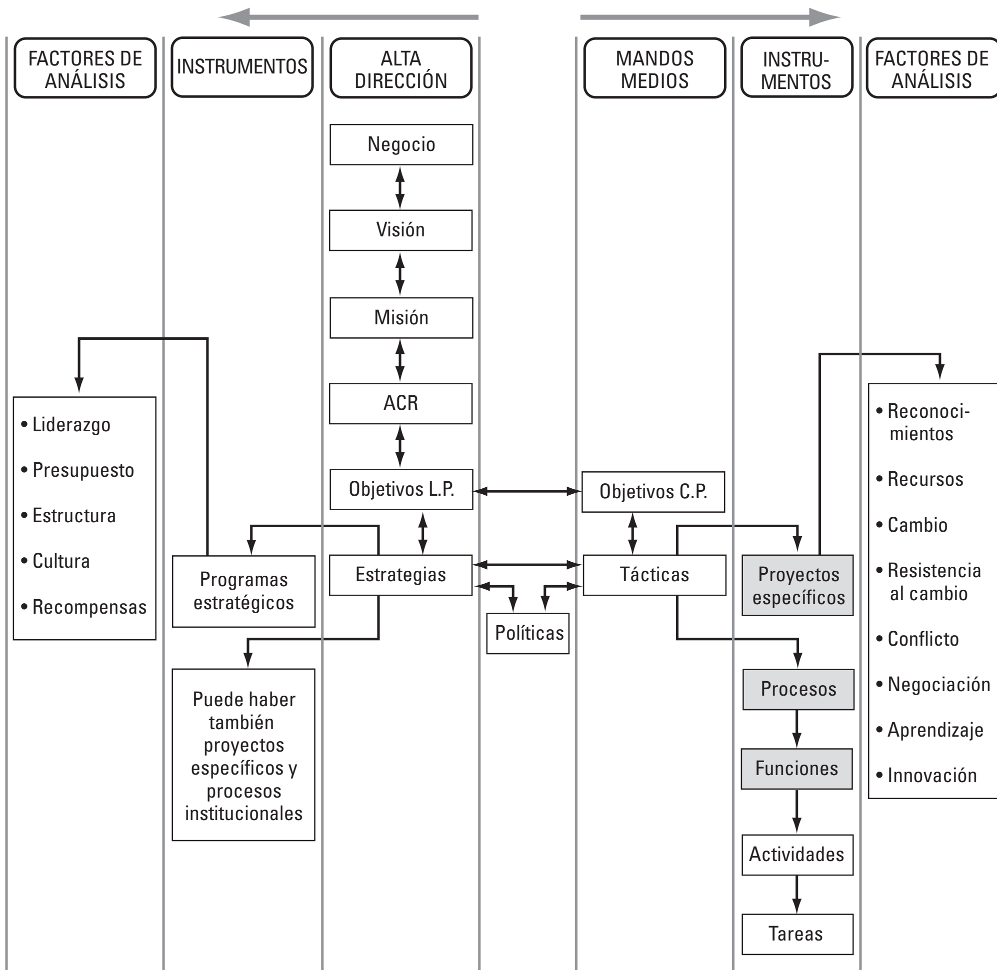


FIGURA III.3.2. Panorama integral de la formulación e implantación de estrategias en una empresa corporativa.

- – Cabría recordar que esta etapa resulta más efectiva si se realiza de manera participativa, con personal clave de la organización.
- – Las otras dos columnas, *instrumentos* y *factores de análisis*, son objeto de la segunda fase, que es la implementación.
- – Los programas estratégicos son responsabilidad de la alta dirección y a ella corresponde el éxito de la implantación.

• Lado derecho:

- – Sus tres columnas, *mandos medios*, *instrumentos* y *factores de análisis,* se refieren a la etapa de implantación, y tanto la operación o ejecución como la efectividad de los resultados, son responsabilidad de los mandos medios; sin embargo, la alta dirección siempre debe estar informada de los avances y resultados, porque finalmente la responsabilidad de la buena (o mala) marcha de toda la organización recae en su dirección general.

*ápsula ilustrativa*

Observaciones acerca de Liderar[1]

Observaciones nacidas de la experiencia (ejército de Estados Unidos):

- No hay verdades universales
- Liderar significa entender que "nosotros" somos "ellos".
- ¡Ser uno mismo!
- Los líderes respetan a la gente

Continúa

[1] Sullivan, G. y Harper, M. (1998). *La esperanza no es un método*. Colombia: Norma, pp. 235-237.

Continuación

- Los buenos líderes tienen sentido del humor
- Los buenos líderes sacan tiempo para sí mismos
- Los líderes exitosos conocen a los miembros de su equipo
- Los líderes generan entusiasmo
- Los líderes asumen la responsabilidad personal por sus acciones
- Los líderes exitosos reconocen el mérito
- Los líderes exitosos establecen expectativas
- Los líderes exitosos se encargan

[...] El legado de la edad industrial y la gerencia científica, tal como nos lo transmitieron Frederick Taylor y las generaciones de pensadores y líderes de mentalidad semejante son las organizaciones demasiado burocráticas diseñadas para obligar a la gente a conformarse a un modelo, a reprimir la iniciativa y la conducta idiosincrásica.

En muchas organizaciones (incluso el ejército) todavía trasladamos personas como si fueran partes intercambiables. Cuando miramos atrás, hacia la edad industrial es fácil entender por qué Grant no aceptaba el pensamiento creativo en la línea de batalla, como tampoco Henry Ford aceptaba las ideas originales en su línea de producción; por esta razón, esa clase de organizaciones no pueden funcionar eficazmente en la actualidad. El reto no es ser el jefe más creativo o tener el estado mayor más creativo de la oficina principal. El reto es tener la organización más creativa, limitada solamente por la imaginación colectiva de todos sus integrantes. Las organizaciones ganadoras giran en torno de la imaginación colectiva de toda su gente.

- En la columna *instrumentos*, que se encuentra del lado derecho, se ubican los tres conceptos:
  - Proyectos específicos
  - Procesos
  - Funciones que son objeto de atención en este capítulo

Perfil del personal responsable de formulación e implantación

Antes de iniciar, es necesario tratar el tema de las características personales de quienes son los responsables del proceso de la administración estratégica.

Se ha mencionado la necesidad de disponer de personal con diferente perfil, según se vaya a responsabilizar, bien de la etapa de formulación de estrategias, o bien de la etapa de implantación, puesto que una y otra etapa demandan capacidades, habilidades y conocimientos distintos. Unos deben tener mayor capacidad para el razonamiento y la intelectualidad, mientras que otros deben estar hechos para la acción y desplegar virtudes de liderazgo operativo.

De igual manera, se ha comentado que alta dirección, mandos medios y personal operativo, asociados al proceso estratégico, requieren de cualidades y conocimientos distintos. No necesariamente el desarrollo personal y profesional se tienen que presentar en línea recta de abajo hacia arriba, de tal suerte que el mejor operario de máquinas no necesariamente habrá de ascender a supervisor, éste a gerente y así sucesivamente.

En el cuadro III.3.1 se presentan tres puntos de vista de igual número de autores, en torno a las cualidades, habilidades, responsabilidades, competencias y conocimientos que se relacionan con los niveles jerárquicos para observar cómo los quehaceres de cada nivel se realizan por personas con perfiles disímiles.

En el cuadro III.3.1 se observa que los administradores de las organizaciones o los responsables de la efectividad de las estrategias y las tácticas asumen distintas denominaciones, dependiendo del autor que trata el tema y de las culturas organizacionales.

Para algunos pueden ser administradores (de alto nivel, medio y operativo), para otros gerentes (alta gerencia, media o de primera línea) y para otros terceros el calificativo o denominación es alta dirección, mandos medios y personal operativo; sin embargo, independiente de cuál sea la denominación que se le dé a los administradores o estrategas, existe coincidencia en que:

> Cada nivel jerárquico de administración demanda perfiles personales diferentes, y no necesariamente el ascenso es lineal, debido a que cada puesto exige cualidades y virtudes distintas. El puesto actual no necesariamente prepara al administrador para el puesto siguiente en la trayectoria ascendente de desarrollo profesional y personal.

CUADRO III.3.1. Perfiles y niveles jerárquicos para y el proceso estratégico

Cualidades y conocimientos[2] (Taylor)	Dimensiones	Habilidades relativas para desempeño efectivo[3] (Stoner)	Niveles jerárquicos[4] (Brousseau)	Aspectos de desarrollo ejecutivo: nuevas competencias de comportamiento[4]	Perfiles de estilo de liderazgo y pensamiento[4]
Cualidades intelectuales	Aptitudes y actitudes para comprender y aprender; juicio, vigor y agilidad intelectuales	Alta gerencia: Conceptuales: habilidades para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización	Ejecutivo de nivel máximo	Liderazgo: • Supervisar desarrollo de habilidades y capacidades del personal en su área de responsabilidad • Dar ejemplo del cumplimiento de las normas de comportamiento	Flexible: • Alto a muy alto Integrador: • Moderado-alto-a alto Jerárquico: • Moderado bajo a bajo Decisivo: • Bajo a muy bajo
Cultura general	Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida			Pensamiento: • Pensamiento sistémico para todas las decisiones interfuncionales	Integrador: • Moderado-alto Jerárquico: • Moderado alto Decisivo: • Moderado-bajo Flexible: • Moderado-bajo a alto
Cualidades morales	Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidad, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad	Gerencia media: Humanistas: habilidades para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas o grupos	Vicepresidente y director	Liderazgo: • Comunicación y liderazgo sumamente abiertos e interactivos • Habilidades de trabajo en equipo; en especial escuchar y cooperar	Flexible: • Moderado-alto Integrador: • Moderado-alto Jerárquico: • Moderado Decisivo: • Moderado-bajo
Cualidades físicas	Salud, vigor, habilidad			Pensamiento: • Pensamiento creativo y *brainstorming* • Pensamiento crítico	Integrador: • Moderado alto a alto Jerárquico: • Moderado a moderado-alto Flexible: • Moderado a moderado-bajo Decisivo: • Moderado bajo

continúa

[2] Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general* (1a ed. en español, 28a. reimpresión). México: Herreno Hermanos, p. 134.
[3] Stoner, J. *et al.* (1996). *Administración* (6a. ed.). México: Pearson Educación, pp. 18-19.
[4] Brousseau, K., Driver, M., Houriham, G. y Larsson, R. (2006). El estilo de toma de decisiones del ejecutivo experimentado, *Harvard Bussines Review, 84*, marzo, pp. 69-82.

continuación

Cualidades y conocimientos[2]	Dimensiones	Habilidades relativas para desempeño efectivo[3]	Niveles jerárquicos[4]	Aspectos de desarrollo ejecutivo: nuevas competencias de comportamiento[4]	Perfiles de estilo de liderazgo y pensamiento[4]
Conocimientos especiales	Conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, entre otras		Ejecutivo de segundo nivel	Liderazgo: • Adaptar modelos de comunicación para lidiar con los estilos de otros • Disminuir dependencia de otros estilos de comunicación y liderazgo	Flexible: • Moderado a moderado-alto Integrador: • Moderado Jerárquico: • Moderado Decisivo: • Moderado a moderado-bajo
				Pensamiento: • Monitorear operaciones entre subunidades • Proporcionar recomendaciones e ideas de mejorar a sus superiores	Integrador • Moderado-alto Jerárquico: • Moderado Flexible: • Moderado Decisivo: • Moderado a moderado-bajo
Experiencias	Conocimiento que deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos	Gerencia de la primera línea. Técnicas: habilidades para usar procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado	Supervisor de primera línea	Liderazgo: • Dar instrucciones breves • Prepara informes detallados para sus superiores	Decisivo: • Alto Jerárquico: • Moderado Integrador: • Moderado Flexible: • Moderado-bajo a bajo
				Pensamiento: • Monitorear actividades del día y realizar ajustes • Convertir planes en actividades y tareas específicas	Flexible: • Moderado a moderado-alto Integrador: • Moderado a moderado-alto Jerárquico: • Moderado Decisivo: • Moderado

Ejemplos de perfiles y niveles jerárquicos del proceso estratégico

- Puesto de ejecutivo de nivel máximo (director general):
  Precisa ser visionario, tener cualidades para coordinar e integrar actividades de muchas personas bajo un espíritu común, así como disponer de pensamiento sistémico.
- Presidente y director ejecutivo:
  Necesitan facultades para poderse comunicar con el nivel más alto de la organización y a su vez saber traducir las órdenes de ese nivel máximo a los ejecutivos de segundo nivel; de suma importancia para este puesto es saber trabajar en equipo y sobre todo tener la sensibilidad para escuchar y cooperar con pensamiento creativo y crítico.

- Ejecutivo de segundo nivel (administrador de nivel medio o gerente funcional):
  Es una persona con facilidad para relacionarse entre iguales (con otros ejecutivos del mismo nivel) y a su vez saber adaptar medios de comunicación con el vicepresidente y director del nivel superior y los supervisores en el nivel inferior al del ejecutivo de segundo nivel.
- Supervisor de primera línea (administrador del nivel operativo):
  Puesto que requiere don de mando para poder dirigir a los trabajadores técnicos y operativos, por tanto, necesita también tener habilidades técnicas que los trabajadores respetarán, de igual manera deberá saber observar los macro y micro ambientes de trabajo para poder prever contingencias y resolver con talento los ajustes que se precisan.

Es así que no se puede pensar que en el supervisor de primera línea está el próximo ejecutivo de segundo nivel, ni que éste será el siguiente vicepresidente o director, así como tampoco quienes ocupen estos últimos puestos se convertirán en el futuro ejecutivo del nivel máximo.

No todos pueden ser visionarios, así como tampoco todos tienen facultades para ver y entender los ambientes de manera sistémica, ni todos saben y quieren trabajar en equipo. Razón por la cual muchas veces al ascender a la mejor persona que desempeña un puesto al siguiente nivel se pierde un buen empleado para generar un pésimo administrador en otra ocupación con mayor responsabilidad.[5]

Era indispensable abundar en el perfil de los estrategas, puesto que, como ya se mencionó en el apartado de perfil del líder (parte II, capítulo 7), la mejor formulación del plan, programa o proyecto puede fracasar si no se cuenta con la correlación más elevada entre el líder y la estrategia que se pretende implantar. Más aún, se ha señalado con mayores elementos de juicio, que dependiendo del eslabón del proceso estratégico, se necesita tener un perfil específico de la persona responsable para ese nivel.

Proyectos específicos

Los proyectos específicos son instrumentos o medios que se utilizan para operar las estrategias/tácticas en la segunda fase del proceso estratégico (figura III.3.2. Panorama integral de la formulación e implantación de estrategias en una empresa corporativa).

Definiciones de proyecto

Proyecto:

- Puede definirse como una serie de actividades relacionadas entre sí, que por lo común están dirigidas hacia resultados de conjunto y cuyo desempeño requiere de un periodo significativo.[6]
- En este mismo sentido se dice que *administración de proyectos* es la planeación, dirección y control de recursos (personas, equipo, material) para cumplir con las restricciones técnicas, de costos y de tiempo de un proyecto.
- Un proyecto puede funcionar u operar una sola vez, aunque la mayoría pueden volver a funcionar o transferirse a otros escenarios, con otros rendimientos.
- Algunas actividades que podrían considerarse proyectos, serían: construcción de viviendas, fabricación de barcos, elaboración de computadoras, maquila de productos de la confección,

---

[5] Torres Z. (2007). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria, pp. 469-470.

[6] Chase, R., Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva* (10a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, p. 74.

compra y venta de autos, producción de muebles de madera, venta de materiales para la construcción; en fin, son todo ese conjunto de actividades concatenadas entre sí, que persiguen un resultado común y requieren de un periodo significativo.

- Otra definición de proyecto expresa que es una serie de tareas relacionadas en forma directa con ciertos resultados.
- Proyecto empresarial, entonces, es el diseño de un producto o servicio que traerá beneficio económico para la empresa (u organización).
- Con este punto de vista, cobra particular interés la administración de proyectos, también conocido como organización de proyectos, que como lo indica su nombre, es una forma de organización, desarrollada para asegurar que los programas continúen su evolución con cuidado sobre una base diaria, mientras los proyectos nuevos se completan satisfactoriamente.
- Es así que la administración de proyectos es una forma efectiva de ubicar a las personas y los recursos físicos necesarios durante un tiempo limitado para completar un proyecto específico.
- Básicamente, la administración de proyectos es una estructura temporal de organización diseñada para lograr resultados con ayuda de especialistas de todos los puntos de la empresa y funciona bien cuando:

1. El trabajo se puede definir con un objetivo específico y con una fecha límite.
2. El trabajo es único o de alguna forma poco familiar para la organización existente.
3. El trabajo contiene tareas complejas interrelacionadas que requieren habilidades especializadas.
4. El proyecto es temporal, pero crítico para la organización.
5. Los miembros del equipo están asignados en forma temporal a un proyecto y reportan al administrador encargado.
6. El administrador que encabeza el proyecto coordina sus actividades con otros departamentos y le reporta directamente a la administración superior, a menudo al director general (como se verá en el siguiente inciso).
7. Los administradores de proyectos disponen de un amplio panorama de la organización y son un elemento clave en la planeación y control de las actividades del proyecto.[7]

Estructura organizacional de proyectos[8]

Por lo común se utilizan tres tipos de estructuras para el manejo de proyectos, donde el perfil del líder resulta de vital importancia.

1. Proyecto puro

- Se refiere al trabajo intelectual que se realiza mediante redes semipermanentes de pequeños equipos orientados a proyecto, donde cada uno constituye por sí mismo un centro autónomo de oportunidades empresariales, en el que las nuevas necesidades de rapidez y flexibilidad traerán consigo un cambio radical en las estructuras administrativas tradicionales.
- La opinión de Tom Peters se inclina por este tipo de proyectos que tendrán más auge en el futuro.[9]
- El proyecto puro se puede representar mediante la figura III.3.3.

---

[7] Render, B. y Heizer, J. (1996). *Principios de administración de operaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, p. 550.

[8] Íbid. Chase, R. y colaboradores, pp. 74-77.

[9] Peters, T. (1992). *Liberation management*. NY: Alfred A. Knopf, p. 5., citado en Chase y colaboradores, p. 75.

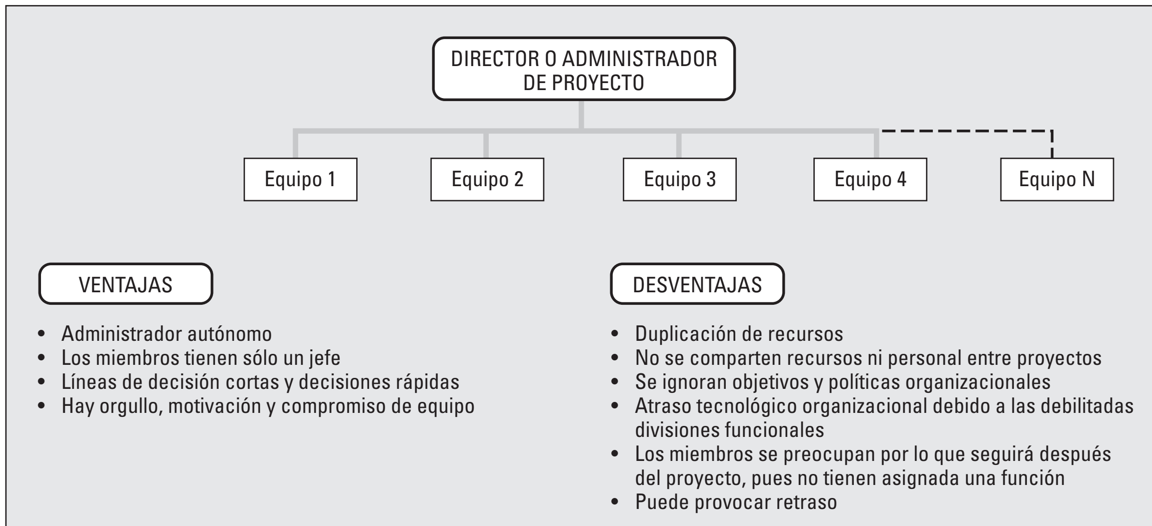


FIGURA III.3.3. Esquema de proyecto puro.

2. Proyecto funcional
- El proyecto se encuentra inmerso dentro de una división funcional, como se muestra en la figura III.3.4.

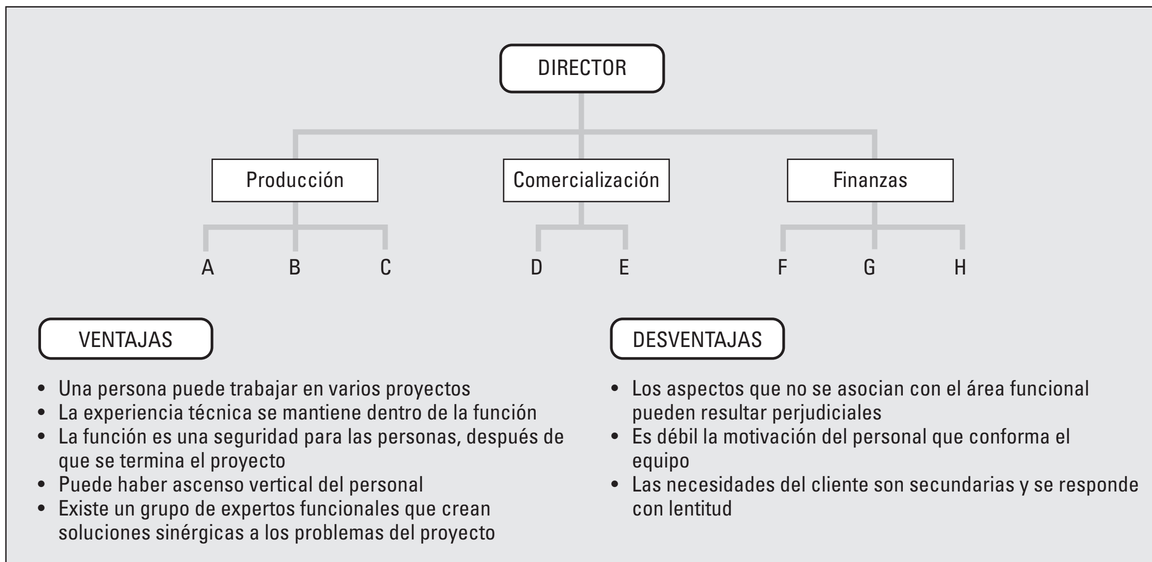


FIGURA III.3.4. Ubicación de proyecto funcional.

3. Proyecto de matriz
- Es una combinación de las características del proyecto puro y del proyecto funcional.
- Cada uno utiliza personal de diferentes áreas funcionales.
- El administrador del proyecto decide qué áreas se desempeñarán y cuándo, pero los administradores funcionales determinan qué personas y qué tecnologías se utilizarán.
- Si se elige la forma de matriz, los diferentes proyectos (renglones de matriz) toman prestados recursos de otras áreas funcionales (columnas).

- Después, la alta dirección debe decidir si se va a utilizar una forma de matriz (de liderazgo): débil, equilibrada o fuerte.
- Esto establece si los administradores del proyecto tienen poca, igual o más autoridad que los administradores funcionales con quienes negocian la asignación de recursos, según lo que se muestra en la figura III.3.5.

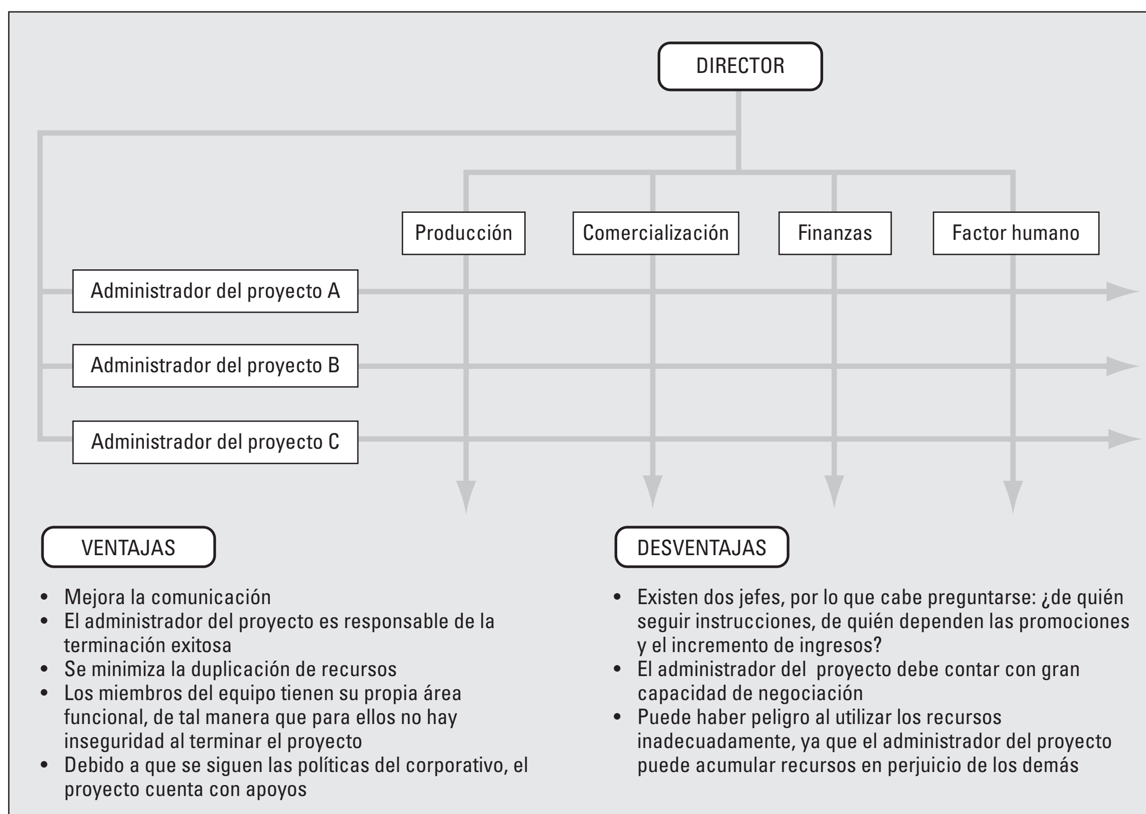


FIGURA III.3.5. Estructura de proyecto de matriz.

Control de proyectos

El control se refiere a la operación de vigilancia y seguimiento del proyecto, con la intención de que se alcance lo que previamente estaba planeado realizar, de tal manera que se deben hacer los ajustes en tiempo y forma cuando así proceda, por tanto:

- Control significa dar seguimiento a los recursos, los costos, la calidad y los presupuestos, e incluye un ciclo de realimentación para revisar el contenido del proyecto y contar con la capacidad de mover los recursos al lugar que más se necesiten.
- Existe gran variedad de técnicas para el control de proyectos, dentro de las que sobresalen:
  - El diagrama Gantt
  - El programa PERT (Program Evaluation and Review Technique) y el método de ruta crítica CPM (Critical Path Method)
- Sobra decir que hoy día se encuentra disponible una vasta variedad de *software* que apoyan el control de proyectos que incluyen considerables ahorros de tiempo y dinero.

- Algunos programas de software muy populares son:
  - MAT LAB
  - Harvard Total Proyect Manager
  - Primavera
  - Mac Proyect y muchísimos más

Proyectos y la administración estratégica

Retomando la parte conceptual de la parte I, capítulo 1, en la figura I.1.2, y lo visto en este capítulo, a la alta dirección corresponde la responsabilidad de los programas estratégicos que se desprenden de las estrategias institucionales, a su vez, tanto de estos programas como de las tácticas van a surgir los proyectos específicos (figura III.3.2).

Ahora bien, estos proyectos específicos se encuentran relacionados con los lineamientos de los programas estratégicos y con los de las tácticas; sin embargo, su relación también se encuentra necesariamente con el *presupuesto de capital*, que es el proceso que consiste en:

> Planear la compra de los activos o cualquier otra erogación de recursos cuyo rendimiento se espera continúen más de un año.

Por otra parte, *inversión de capital* es:

> Un desembolso de efectivo del que se espera la generación de un flujo de efectivo futuro durante más de un año, y se distingue de un gasto operativo normal en que éste se espera que produzca ganancias de efectivo durante el siguiente periodo de un año.[10]

En consecuencia, pueden existir proyectos que tengan su origen en las actividades tendenciales normales de la empresa y como resultado el proceso de planeación estratégica. De ambos casos surgen los proyectos e independientemente de su origen, éstos deben evaluarse para conocer su atractivo y factibilidad económico-financiera.

En el cuadro III.3.2 se presenta un listado de posibles proyectos que, como se observa, son tipos de desembolsos que pueden clasificarse como inversiones de capital y evaluarse en el marco de los modelos de presupuesto de capital.

Proceso productivo

Este tema se abordó en la parte II, capítulo 3 de este libro en el tema *Procesos y funciones*. Ahora se trata de una ampliación para que el lector comprenda mejor que el concepto *proceso productivo* se puede usar como sinónimo o equivalente de la *función producción*. En algunas ocasiones, cuando el término proceso se utiliza en su acepción de conjunto de fases (o pasos) sucesivas de un fenómeno u operación, entonces se puede manejar que un proyecto es un proceso, puesto que se integra de una serie de fases.

[10] Moyer, R. Ch. y colaboradores (2005). *Administración financiera contemporánea* (9a. ed.). México: Thompson, p. 272.

CUADRO III.3.2. Ejemplo de proyectos que pueden surgir como consecuencia del ejercicio presupuestal anual normal, o de la administración estratégica aplicada
• Ampliación de la línea de bienes o servicios existentes • Incorporación de nuevas líneas de negocios • Reemplazo de un activo fijo existente • Desarrollo de nuevos productos y mercados • Campañas publicitarias • Alianzas, fusiones, adquisiciones, compras hostiles • Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías • Capacitación y actualización de trabajadores y empleados • Seguridad de personas y bienes de la organización • Sistema de información • Ecología y medio ambiente natural • Beneficio a la comunidad • Comercio global • Formación, atracción y retención de talentos • Responsabilidad social • Diversos
Todo tipo de proyecto debe ser evaluado para conocer su atractivo económico-financiero Existe una vasta literatura sobre "formulación y evaluación de proyectos de inversión" que debe ser consultada y aplicada.

Definición de proceso productivo

Así pues, es indispensable que el administrador encuentre la mejor relación proceso-producto en su responsabilidad de estratega. Recuérdese que proceso (transformación, o manufactura) es el sistema que adquiere una organización para transformar los recursos en bienes y servicios.

El objetivo de un diseño de proceso es encontrar la manera de producir bienes que cumplan con los requerimientos de los clientes, las especificaciones del producto dentro del costo y otras restricciones administrativas. El proceso seleccionado tendrá un efecto a largo plazo sobre la eficiencia y la producción, así como la flexibilidad, costo y calidad de los bienes producidos.[11]

Tipos de procesos[12]

Referirse a procesos productivos, también implica hablar de tipos de procesos. Al respecto, existe una amplia variedad de tipologías que consideran determinados criterios en la categorización como podrían ser el producto o servicio resultante, la tecnología involucrada, el número de etapas, el enfoque (proceso, producto, repetitividad); o cualquier otro. En nuestro caso se utiliza el criterio de la tecnología, como se observa en las figuras III.3.6 y III.3.7.

Este inciso de Tipos de procesos y las dos figuras, sólo pretenden llamar la atención del administrador o estratega para que considere la existencia de una amplia variedad de prácticas, técnicas, métodos, software, prototipos, y demás; y es posible echar mano de ellos para producir los bienes y/o servicios bajo las mejores condiciones que favorecen la consecución de los resultados deseados. El tema se puede profundizar al consultar cualquier libro o revista periódica especializada que aborde la conocida función organizacional *administración de la producción y operaciones*.

[11] Íbid., Render y Heizer, p. 198.
[12] Daft, R. (200). *Teoría y diseño organizacional* (6a. ed.). México: Thompson, pp. 121-131.

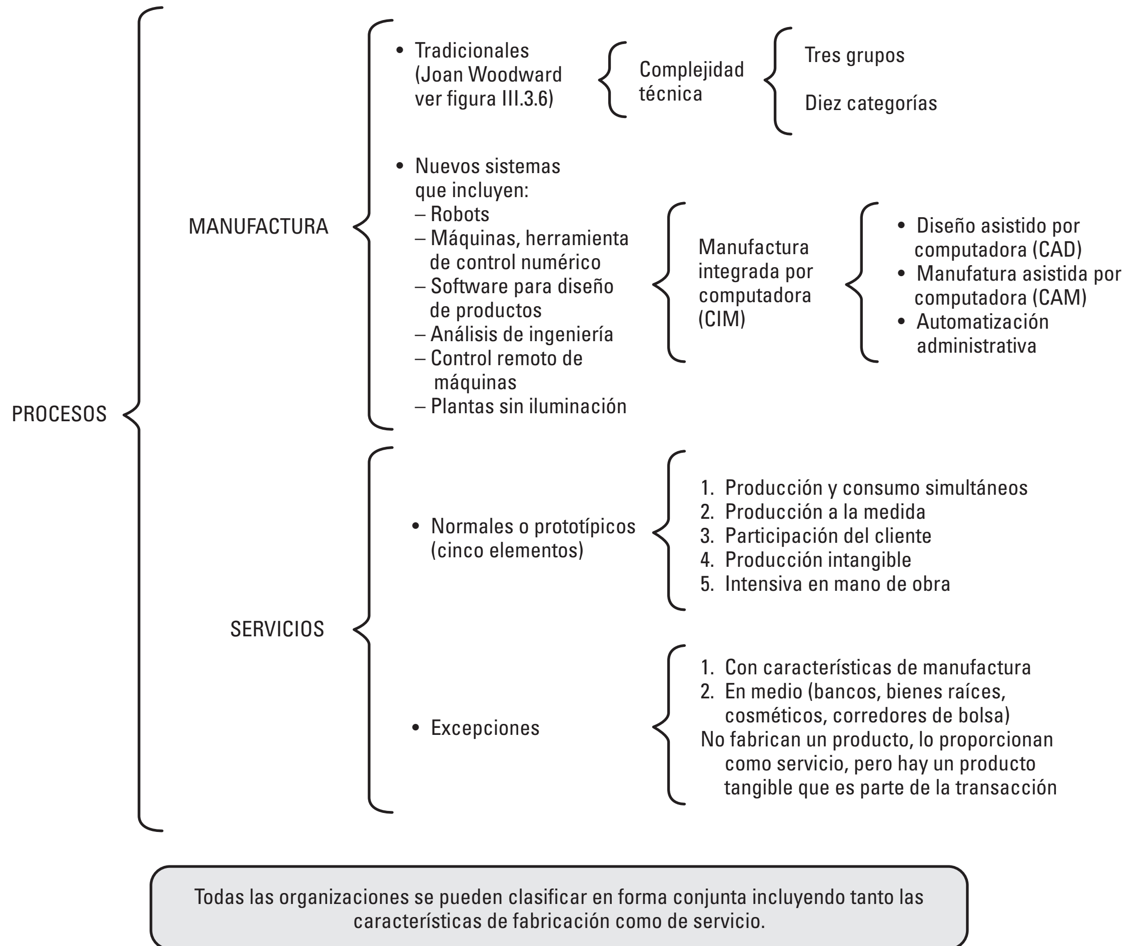


FIGURA III.3.6. Tipos de procesos, tomando como criterio la tecnología involucrada.

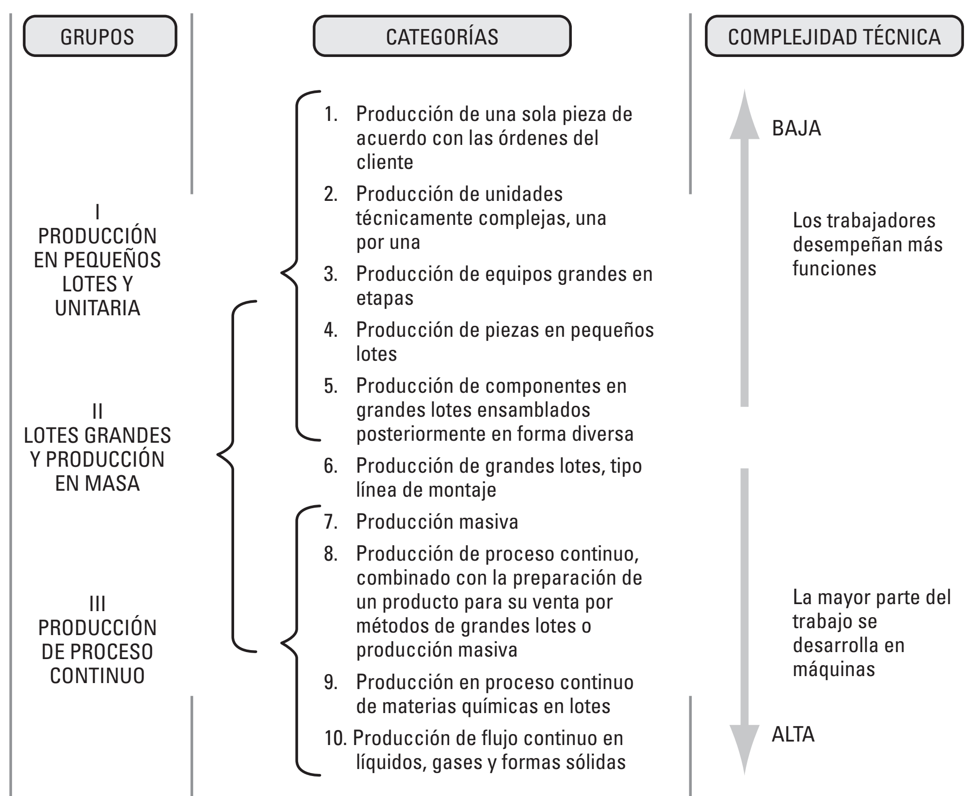


FIGURA III.3.7. Clasificación de procesos tradicionales, según el estudio de Joan Wooward.[13]

Medición del desempeño del proceso

Lo importante para un administrador o estratega en lo que se refiere a operaciones productivas es mejorar el desempeño de sus procesos; por lo que es necesario hacer mediciones; es decir, asignar números y numerales que determinen las propiedades o el cambio de las propiedades del proceso. Por lo general son la eficiencia y la productividad las fuentes de medición de los procesos productivos; sin embargo, la figura III.3.8 muestra un panorama más amplio que relaciona las principales variables con sus respectivas dimensiones de desempeño.

En términos generales, el desempeño de un proceso será mejor en la medida en que las actividades desempeñadas por una organización que acepta insumos y los transforma en productos o servicios, tienen un valor mayor para la organización que los insumos originales.

Funciones

En el origen de la administración para llegar a ser una teoría y muy posiblemente una ciencia, apareció concepto de *funciones* que Henri Fayol denominó *todas las operaciones que se desarrollan en las empresas*.[14] Ahora bien, en la fase de implantación cobra particular importancia el estudio de las funciones clave de las organizaciones, puesto que las estrategias no serán exitosas si la realización de las funciones es deficiente.

Por tanto, resulta evidente lo que sucederá cuando una empresa fabrica productos/servicios con tecnología obsoleta y baja calidad, no comercializa bien sus mercancías, no estudia sus financiamientos, no considera el capital de trabajo en su crecimiento, no cuenta con sistemas

---

[13] Woodwart, J. (1958). *Management and technology.* Londres: Her Magesty's Stationary Office. Citado en Daft, R. p. 122.
[14] Íbid., Fayol, H., p. 129.

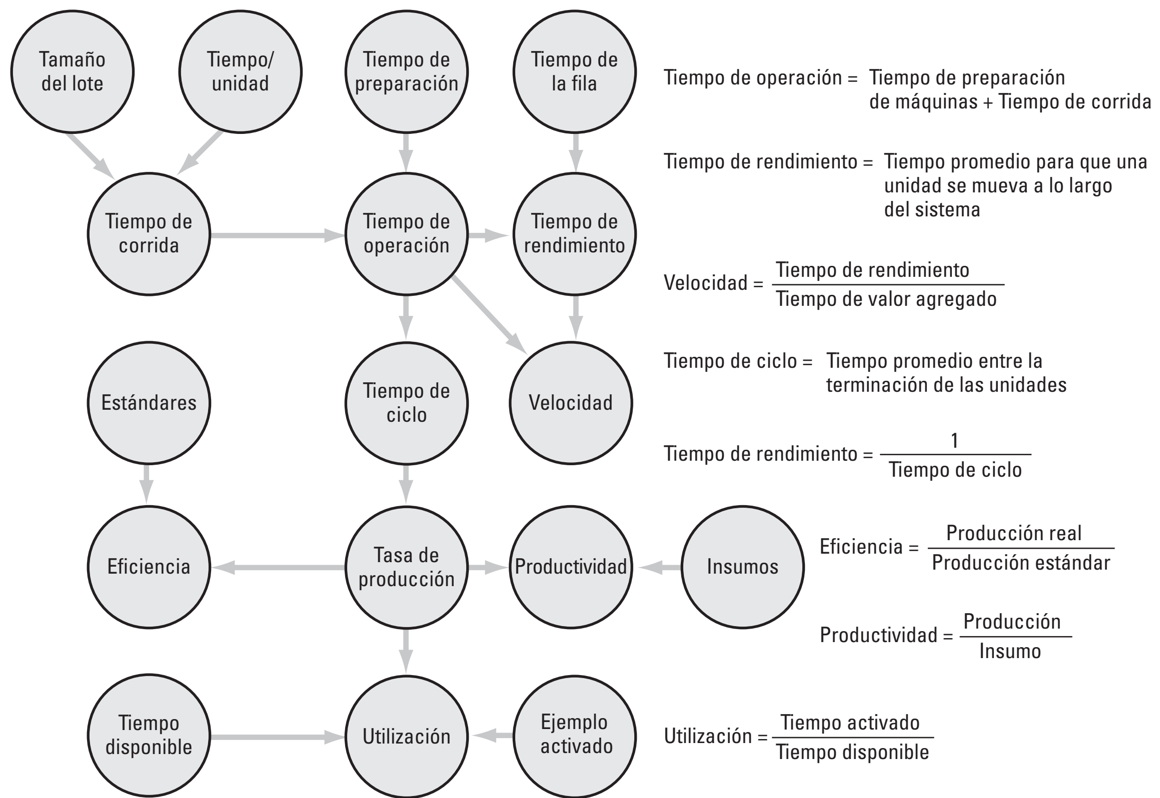


FIGURA III.3.8. Medios de desempeño del proceso productivo.[15]

de información o depende tecnológicamente de quienes sí asignan y ejercen presupuesto en investigación básica y aplicada.

Pueden ser muchas las razones por las que los administradores o estrategas deben visualizar el estudio de las funciones organizacionales, como insumo indispensable en la ejecución de estrategias. Ya se tocó el tema de la función producción; sin embargo, veremos otras funciones, no con la intención de presentar todo un tratado de cada una, sino con el interés de que las funciones no pasen desapercibidas a los estrategas y puedan disponer de algunos conceptos básicos para abordarlos, en su momento, con literatura especializada, tanto como sea necesario.

Comercialización

Recordemos el punto de vista, ya clásico, de H. Fayol respecto a la comercialización:

- La prosperidad de una empresa industrial depende con frecuencia tanto de la función comercial como de la función técnica (producción); si el producto no tiene salida, sobreviene la ruina.
- Saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien.
- Junto con la sagacidad y la decisión, la habilidad comercial supone un profundo conocimiento del mercado y de la fuerza de sus competidores, una larga previsión y, cada vez más, en las grandes empresas, la práctica de los convenios.

---

[15] Íbid., Chase R. y colaboradores, p. 123.

- Por último, cuando ciertos productos pasan de un servicio a otro en la misma empresa, la función comercial vela porque los precios fijados por la autoridad superior —llamados *precios de orden*— no sean fuente de peligrosas ilusiones.[16]
- Si bien el pensamiento de Fayol no ha pasado de moda, en la actualidad se dispone de otros estudios teóricos y empíricos que refuerzan su idea.

Ahora bien, comercialización es el conjunto de actividades que permite al productor de bienes/servicios hacerlos llegar al consumidor, con los beneficios que dan las ventajas de tiempo y lugar. En efecto, un productor no elabora productos para quedarse con ellos o almacenarlos de manera indefinida. Se trata de producir para que los usuarios encuentren satisfactores a sus necesidades, gustos, preferencias o frustraciones; de tal suerte que la comercialización constituya un eslabón indispensable en la cadena productiva.

Los tres elementos fundamentales para la comercialización se representan en la figura III.3.9, que bien puede tomar el nombre de *administración de la cadena de suministros*, ya que en este proceso se encuentran las compras (basadas en un pronóstico de la demanda), la mercadotecnia (MKT) y las ventas.

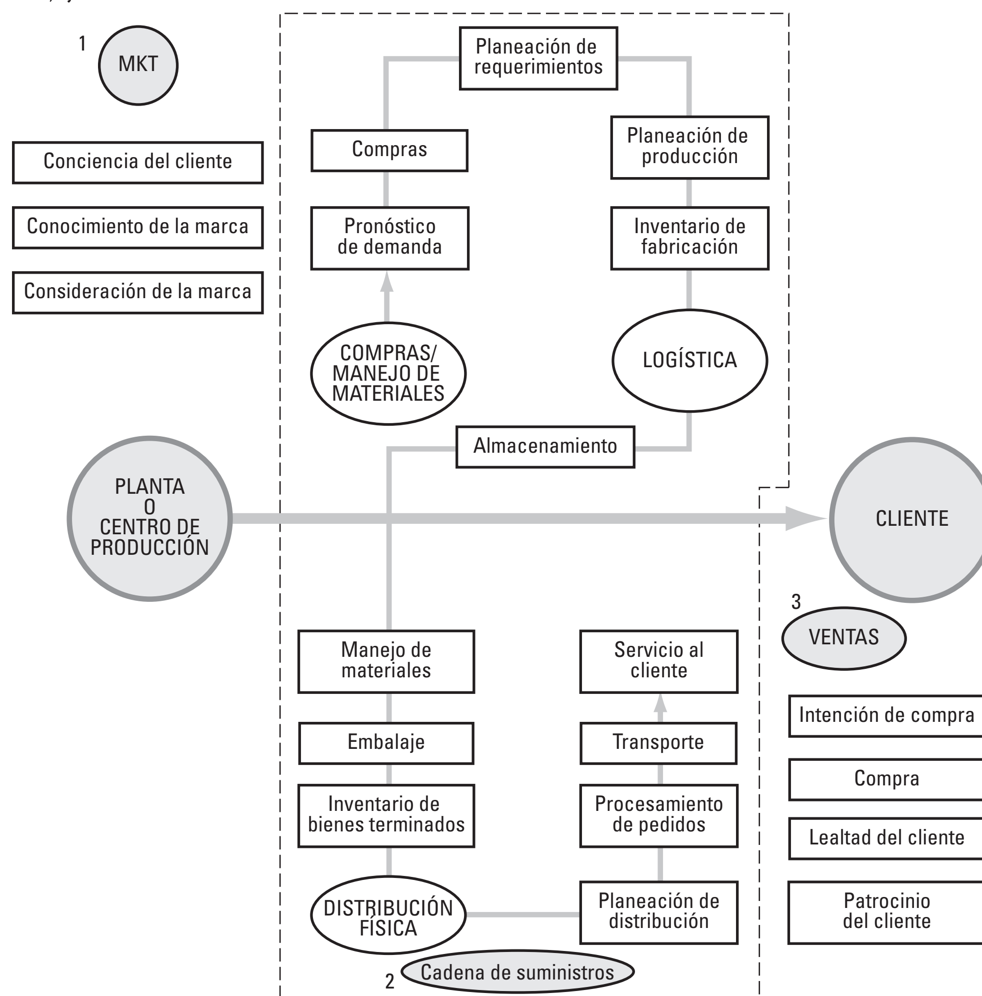


FIGURA III.3.9. Comercialización o administración de la cadena de suministros.

[16] Íbid., Fayol, H., p. 130.

Elementos de la comercialización

Marketing (MKT)

Antes de producir debe haber una demanda del bien o servicio, por lo que la organización debe desplegar una serie de estrategias y tácticas para posicionar ese bien o servicio en la mente del consumidor, tarea más que difícil, debido a que es imprescindible la reacción que tendrá el cliente potencial para aceptar o no el mensaje que recibe de lo que podría ser un satisfactor de sus necesidades o frustraciones.

Existe una vasta literatura sobre mercadotecnia, conocida como teoría de la mercadotecnia, pues no es suficiente disponer del mejor de los bienes o servicios para que por ese simple hecho el cliente esté dispuesto a adquirirlo. Hace falta primero tomar conciencia, después convencerse de las bondades de lo que va a comprar para finalmente considerar la compra que hará, donde la marca juega el papel más que importante.

En este proceso de posicionamiento un modelo utilizado frecuentemente es el de las cinco P (aunque antes sólo eran 4, cuadro III.3.3) La última que se agregó es la P de postventa, que se refiere al servicio que se otorga después de que se ha cerrado la venta y tiene como finalidad retener al cliente, a través de servicio y presencia del proveedor.

CUADRO III.3.3. Modelo de las cinco "P"

P	Dimensión	Ejemplo de estrategia/táctica
Producto	• Calidad • Marca (nombre) • Estilo • Empaque • Garantía • Características • Línea de productos • Nivel de servicio	• "Su completa satisfacción o la devolución del dinero" • Entrega de pedido con certificado de calidad, siempre • Producto empacado con materiales resistentes al impacto y gratos a la vista
Plaza	• Canales de distribución • Ubicación de locales • Áreas de ventas • Niveles de inventarios • Servicios de transporte	• Ventas a mayorista libre a bordo planta productora • Ubicación de puntos de venta para cubrir todo el territorio nacional. • Ventas al mayoreo, medio mayoreo y al detalle
Promoción	• Venta de "puerta en puerta" • *Telemarketing* • Publicidad • Promoción • Anuncios publicitarios • *Internet*	• *Marketing* en línea adaptado a los pedidos y hábitos de comprar de los clientes • Asignar 5% de las ventas a campañas publicitarias • Colaboración en pronósticos de ventas con los socios del canal de distribución
Precio	• Nivel • Descuentos y rebajas • Condiciones de pago • Economías a escala	• Incluir 4% como costos en el Estado de Resultados, considerado como utilidad • Descuento de 2/10, neto 30 en pagos por adelantado • El precio de venta unitario se determina con 10% después de costos totales
Postventa	• Instalación • Reparación • Entretenimiento • Repuestos • Ajuste del producto • Asistencia técnica • Mantenimiento	• Visitas periódicas al cliente para revisar producto vendido o servicio prestado • Ventas por arrendamiento financiero para mantener actualización tecnológica • Asistencia a clientes por internet mediante representantes de atención a clientes en línea, correo electrónico, foros de conversación, comunicación de voz

Lo importante para el administrador es segmentar su mercado y posicionar su producto, mediante tácticas y estrategias creativas. Ahora según las nuevas propuestas, la atención debe fijarse, no tanto en vencer a los competidores, sino más bien, independientemente de su presencia, que la empresa logre sus objetivos, con o sin competencia (estrategia de océano azul).

El otro punto importante de la mercadotecnia es la segmentación del mercado, donde las variables de más consideración son la geografía, demografía, psicología y de comportamiento.

Cadena de suministro

Es la secuencia de actividades que incluye compras y manejo de materiales, logística y distribución física. Cada una de las distintas actividades implica un nicho de oportunidad para formular e implantar estrategias/tácticas que pueden hacer la diferencia entre ser más o menos competitivo, o entre alcanzar mayor o menor rentabilidad.

Por ejemplo, no se podría pensar en un programa de compras de materias primas y materiales, si antes no se dispone de un estudio serio del pronóstico de la demanda del bien o servicio que la organización pretende ofrecer. Otro ejemplo sería el almacenamiento y manejo de almacén, puesto que el puro almacenaje puede provocar costos hasta por un valor de 40% de lo que se tiene almacenado.

En fin, cada bloque de la cadena de suministros (figura III.3.9) es un espacio para la creatividad de estrategias y tácticas para ser cada vez más competitivo.

Ventas

Es finalmente la transacción, generalmente por medio de un contrato, en virtud de la cual se traspasa a dominio ajeno una mercancía propia por un precio convenido. Para llegar a este momento se tuvo que concientizar y convencer al cliente (labor de la mercadotecnia), producir el bien o servicio y entrar al proceso de entrega con todas las implicaciones que conlleva la cadena de suministros. Vender es una técnica, un arte y virtud de unos cuantos. Es una de esas raras actividades que estudiando ventas no se vende y sin estudiar se puede ser un buen vendedor. Un postulado importante de las ventas es:

> […] vende el producto o servicio de tal manera que al final todos los participantes tengan un beneficio equitativo.

El buen estratega cuenta con el mejor equipo de ventas, sin duda, se forma con la motivación que sabe otorgar el líder y con el conocimiento pleno del vendedor de lo que está vendiendo, bajo un espíritu de amor al trabajo y desempeño de equipo.

Finanzas

Desde luego que no se puede concebir una buena implantación de estrategias sin considerar los recursos financieros, el dinero. El estudio de este tema corresponde a las finanzas que es el estudio de los mercados de dinero y de capitales, las instituciones que lo operan, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el costo de capital entre otros. Tal vez una definición de finanzas más coloquial y al alcance de la mayoría sea que finanzas *es el arte de hacer dinero con el dinero de los demás*.

En efecto, implantar estrategias implica tomar decisiones financieras como serían:

- Adquisición de capital necesario (mediante deuda o mediante acciones y en qué proporción).

- Reposición de equipo (mediante compra, mediante renta o mediante arrendamiento financiero).
- Política de dividendos (retención, reparto o una combinación).
- Pronóstico de ingresos (ventas pagadas por adelantado, pago contra entrega, ventas a crédito y con qué plazo).
- Decisión de cotizar en la bolsa (precio de la acción, porcentaje de acción, emisión/serie).

En otras palabras, implantar estrategias necesariamente está asociado al estudio de los tres campos que tratan las finanzas:

1. Administración financiera
   Estudio que plantea los recursos económicos de la empresa para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima y hacer frente a todos los compromisos de dinero presentes y futuros, ciertos e inciertos que viva la empresa; reduciendo riesgos e incrementado su rentabilidad, buscando que los recursos sean lucrativos. Los temas de estudio se presentan en la figura III.3.10.

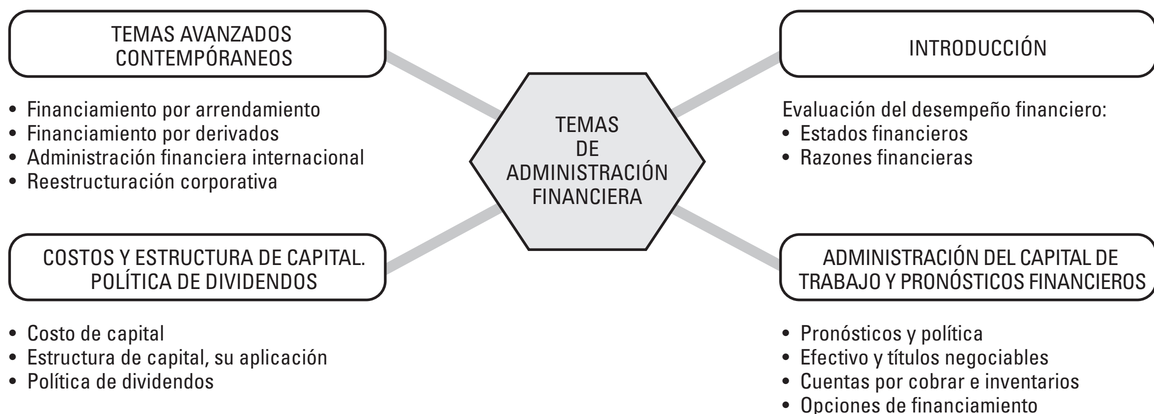


FIGURA III.3.10. Temas de administración financiera.[17]

2. Inversión:
   Es la aportación de recursos para obtener un beneficio futuro y es de dos tipos:
   a) Real
      Asignación de recursos que se hace en bienes tangibles que no son de fácil realización: planta y equipo, inventarios, bienes inmuebles, pinturas, caballos, joyas.
   b) Financiera
      Asignación de recursos que se hace en bienes de fácil realización, o sea, líquidos: mercado de valores, mercado de divisas, mercado de derivados, *commodities* duros y blandos. Los temas de estudio se presentan en el cuadro III.3.4.

[17] Íbid., Moyer y colaboradores.

CUADRO III.3.4. Temas de inversión	
Determinantes de valuación	**Decisiones de inversión capital**
• Valor del dinero en el tiempo • Análisis de riesgo y rendimiento • Valores de renta fija • Acciones comunes, acciones preferentes • Certificados de participación ordinaria (CPO)	• Presupuestos de capital y análisis de flujo de efectivo • Presupuesto de capital: Criterios y consideración • Presupuesto de capital y riesgo

3. Mercado de valores:
   Mercado organizado para la compra venta de inversiones financieras. Normalmente consiste en varios mercados subsidiarios: un mercado de capitales (para inversiones de largo plazo), un mercado de dinero (para inversiones a corto plazo), un mercado primario (para la nueva emisión de valores) y un mercado secundario (para la compra venta de valores ya emitidos).[18]

   Algunas consideraciones para invertir se presentan en el siguiente cuadro III.3.5.

CUADRO III.3.5. Consideraciones para invertir, en el mercado de valores		
Criterio	**Principios**	**Participantes**
• Riesgo • Rendimiento • Plazo • Liquidez	• Excedente • Largo plazo • Riesgo calculado • Comprar barato vender caro • Mucho, concentrar • Poco, diversificar	• Oferentes (personas físicas y personas morales) • Demandantes (personas físicas y personas morales) • Intermediarios (Casas de Bolsa) • Autoridad regulatoria (CNBV)

El propósito de presentar estos fundamentos de finanzas, estriba en que el interesado pueda ver las finanzas en su visión panorámica y, seguramente, detectará que cada concepto se encuentra relacionado con la implementación de estrategias. Pongamos algunos ejemplos:

Razones financieras:
Son los cocientes que resultan de dividir cuentas de los estados financieros por otras cuentas de esos estados. Al construir y analizar estas razones el estratega conocerá por adelantado (pues se utilizan estados financieros pro forma) el efecto que podría tener la adquisición de capital para implantar estrategias, utilizando razones de apalancamiento, o bien, si se utilizan razones de rentabilidad, los accionistas contarán con información para decidir una inversión según sea la ganancia que se tendría por cada unidad monetaria invertida, que traería consigo esa decisión de comprar alguna máquina o equipo para incrementar la capacidad instalada. Otras decisiones relevantes se obtienen de utilizar las razones de liquidez (relación con proveedores), de administración de activos (relación con directivos), de valoración (relación con la decisión de cotizar en bolsa).

Pronóstico y política de capital de trabajo:
Con frecuencia los objetivos de las organizaciones crecen y son rentables. Por lo que necesariamente se contempla incrementar ingresos y, por tanto, implantar estrategias que tengan ese

[18] Heyman, T. (1998). *Inversión en la globalización*. México: BMV, Editorial Milenio, IMEF e ITAM, p. 390.

propósito. En este caso sería lamentable no disponer de un pronóstico y políticas de capital de trabajo que muestren en qué medida debe aumentar el capital de trabajo asociado a lo que se pretende en cuanto a crecimiento y/o rentabilidad; sin embargo, cuando no se tiene en cuenta esta relación se corre el riesgo de descapitalizar la empresa y quedar en un punto de insolvencia, por no estar en posibilidad de cubrir los compromisos inmediatos.

Costo de capital:
Otro valioso recurso en la implantación de estrategias, puesto que difícilmente existen algunas estrategias que no conlleven demanda de recursos financieros. En muchas ocasiones el éxito de una estrategia/táctica puede encontrarse en la estructura del costo de capital, dado que cada unidad monetaria tiene un costo diferente dependiendo de la fuente de financiamiento y de las condiciones de negociación del costo de capital. El costo del dinero cambia dependiendo de si proviene de accionistas comunes, de accionistas preferentes, de la banca o de fondos de desarrollo. El impacto de una buena estructura de costos puede ser tan valioso en la implantación de estrategias, como el incrementar los ingresos por ventas utilizando estrategias exitosas.

Así como en estos tres ejemplos se encuentran elementos para poner la vista en cualesquiera de los conceptos financieros, con la seguridad de encontrar argumentos en la formulación e implantación de estrategias que se encuentren vinculadas con la administración del dinero.

Otras funciones organizacionales

Con certeza las funciones de producción, comercialización y finanzas son de vital importancia en las organizaciones, más por ningún motivo se debe pensar que siempre son las más importantes y no existan otras que, por su descuido, una empresa pueda incurrir en quiebra. A estas tres funciones habría que agregar las tres restantes que H. Fayol propuso a principios del siglo XX:

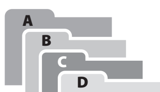
1. De seguridad
2. De contabilidad
3. Administrativas

Adicional a las seis funciones ya mencionadas, actualmente se abordan otras funciones como:

1. Investigación y Desarrollo (I y D)
2. Sistemas de información
3. Contraloría
4. Recursos Humanos
5. Alta Tecnología
6. Innovación

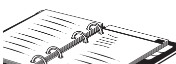
Entre otras más que, efectivamente, constituyen verdaderas funciones dentro de las organizaciones por el carácter que tienen de mantenerlas prósperas, actualizadas y decididas a realizar las acciones que sean procedentes para permanecer y estar siempre en la preferencia de los consumidores.

Ahora bien, cada una de las funciones que se puedan mencionar son una fuente inagotable de posibilidades con que cuentan las organizaciones para apoyar tanto la generación como la implantación de sus estrategias.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Administración de proyectos
- Administración financiera
- Aprendizaje
- Cadena de suministros
- Cambio
- Comercialización
- Conflicto
- Control de proyectos
- Estructura de proyectos
- Finanzas
- Funciones organizacionales
- Innovación
- Inversión
- Marketing
- Medición de procesos
- Mercado de valores
- Negociación
- Perfil del personal
- Presupuesto de capital
- Procesos específicos
- Procesos productivos
- Proyecto funcional
- Proyecto matriz
- Proyecto puro
- Resistencia al cambio
- Tipos de procesos
- Ventas



RESUMEN

- A la alta dirección corresponde el planteamiento de estrategias institucionales y de los programas estratégicos, así como la responsabilidad de su éxito.
- A los mandos medios corresponde interpretar y operar los lineamientos organizacionales.
- A su vez, los mandos medios son responsables de las tácticas, los proyectos específicos, los procesos productivos y las funciones organizacionales.
- La fase de implantación demanda que los administradores o estrategas cuenten con un perfil con características para la acción y virtudes de liderazgo.
- Los tres tradicionales niveles jerárquicos de las organizaciones requieren cualidades, conocimientos y habilidades diferentes de sus titulares.
- Para ser director general (alta gerencia) se necesita visión de largo alcance y pensamiento sistemático.
- El gerente medio (gerencia media) debe ser una persona con habilidades para trabajar en equipo y de pensamiento creativo.
- El gerente de primera línea, por su parte, es una persona con habilidades técnicas, pensamiento práctico para atender las operaciones cotidianas y realizar los ajustes cuando sen procedentes.
- Los proyectos son el medio para operar las estrategias/tácticas.
- Actualmente tienen mayor trascendencia los de estructura de matriz, pero desde el punto de vista de Tom Peters en el futuro tendrán mayor presencia los proyectos puros.
- Las técnicas más utilizadas para el control del proyecto son:
  - El diagrama de *Gantt*.
  - El programa, *Program Evaluation an Review Technique (PERT)*.
  - El método de la ruta crítica, *Critical Path Method (CPM)*.
- Existe gran variedad de software con este propósito como el MATLAB, Primavera y Mac Proyect.
- Todos los proyectos que se operen necesariamente tienen que ser evaluados y presentar atractivos para la organización (económicos, sociales, entre otros).
- Son tres funciones que sobresalen en la implantación de estrategias:
  - Producción y operaciones:
    - Es el sistema de que dispone una organización para transformar los recursos en bienes o servicios.
    - Se responsabiliza básicamente de cinco áreas de decisión: 1. Proceso, 2. Capacidad, 3. Inventarios, 4. Fuerza de trabajo y 5. Calidad.
    - Sus resultados se miden con indicadores de eficiencia y productividad.
  - Comercialización:
    - Conjunto de actividades que permiten al productor de bienes/servicios hacerlos llegar al consumidor, con los beneficios que dan las ventajas de tiempo y lugar.
    - Incluye tres operaciones básicas: mercadotecnia (MKT), cadena de suministros y ventas.
  - Finanzas:
    - Arte de hacer dinero con el dinero de los demás.
    - Comprende tres áreas de estudio: 1. Administración financiera, 2. Inversión y 3. Mercado de valores.

- Existen otras funciones como investigación y desarrollo, sistemas de información, contraloría, recursos humanos y alta tecnología, entre otras.
- Cada una de las funciones organizacionales constituye una fuente inagotable de posibilidades para apoyar la formulación e implementación de estrategias.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. Describa brevemente el papel que le corresponde a la alta dirección y a los mandos medios en la fase de implantación de estrategias.
2. ¿Cuál es el perfil de los administradores en los tres niveles jerárquicos de las organizaciones para pensar en el éxito de la implantación de estrategias/tácticas?
3. ¿Considere que es conveniente el ascenso lineal de abajo hacia arriba del personal dentro de una organización? Argumente su respuesta.
4. ¿Qué es un proyecto específico en la acción estratégica?
5. Explique los tres tipos de estructuras de proyecto, ¿Cuál de estas tres estructuras considera usted que es más utilizada en la actualidad y cuál se espera que tenga más auge en el futuro? ¿Por qué?
6. Mencione las principales técnicas para el control de proyectos y tres software que se utilicen con este propósito.
7. Elabore una lista de 10 proyectos específicos que se podrían considerar como recurrentes, en las organizaciones que usan el modelo de administración estratégica.
8. ¿En qué consiste la técnica de formulación y evaluación de proyectos de inversión?
9. ¿Qué es un proceso productivo?
10. ¿Cuántas categorías de procesos conoce?
11. Dibuje un esquema que ilustre cómo se mide el desempeño de los procesos productivos.
12. Defina lo que es una función organizacional.
13. ¿Qué es la comercialización de bienes y servicios?
14. Describa brevemente lo que es marketing (MKT), cadena de suministros y ventas en la función comercialización.
15. ¿Cómo definiría el concepto finanzas y cuáles son sus campos de estudio?
16. Explique de qué manera intervienen los conceptos financieros, “cuentas por cobrar” e “inventarios” en la implantación de estrategias.
17. ¿Considera que la política de dividendos tendrá algún efecto en el pensamiento y acción estratégicos?
18. ¿Qué es el mercado de valores y cuál es su papel en la implantación de estrategias?
19. ¿Cuáles son otras funciones organizacionales que intervienen en la administración estratégica?
20. ¿Por qué piensa que juegan un papel relevante en la implantación de estrategias?

ESTUDIO DE CASO

Actividad I: Carso a la moda[19]

Carlos Slim busca posicionarse con Grupo Sanborns en América Latina. El primer paso fuera de México de Grupo Sanborns —que incluye a las tiendas y restaurantes Sanborns, las cafeterías del mismo nombre, las tiendas de música Mixup y las tiendas departamentales Sears, Dorian’s y Sacks Fitfh Avenue (ubicada en el complejo de Santa Fe de la ciudad de México e inaugurada a finales de 2007)— fue en El Salvador donde entre 2005 y 2006 el grupo ha inaugurado dos locales Sanborns, con sus respectivas tiendas de música Mixup y un local de tiendas departamentales Dorian’s. El grupo ya cuenta también con locales en Panamá.

Pero el arribo de la división comercial de Carso no ha sido el único:

En noviembre del año 2007, Carlos Slim y la constructora CILSA-Minera María, cuya propiedad comparte junto a inversionistas del Istmo, obtuvieron la licitación para la segunda obra de excavación de la ampliación del canal, con una oferta de US $25.4 millones.

[19] Faundes, A. (10 marzo 2008). Curso a la medida. *America Economía, 355*, pp. 44-45.

Además, CICSA –la división de construcción e infraestructura de Grupo Carso– ya trabaja en dos licitaciones para construcciones hidroeléctricas en ese país, y a través de su subsidiaria Claro Panamá, el mexicano participa en la subasta de dos nuevas bandas de telefonía móvil.

Y aunque el crecimiento latinoamericano es algo que ocurrirá, según Carlos Hajj antes de hacerlo es necesario analizar las costumbres de los diferentes países y las formas de adaptarse a ellas.

Esto porque el formato Sanborns –que generó un 41.2% de los más de US$651 millones que vendió el Grupo Sanborns el tercer trimestre de 2007– es poco común y muy tradicional de la cultura mexicana.

Son locales que incluyen un restaurante de comida típica mexicana y una tienda comercial con artículos de farmacia, perfumería, regalos, electrónica y un gran suministro de libros y revistas.

En México, por ejemplo, en el sector restaurantero compiten con la cadena Vips de Wal-Mart, en farmacias, con Farmacias del Ahorro y Benavides –que pertenece a la chilena FASA–, entre otras, y por tener artículos electrónicos, por ejemplo, también compiten con tiendas departamentales como Liverpool, Palacio de Hierro o el mismo Sears, también de Carso. Esto obliga a ser competitivo en cada uno de los formatos.

Claro, así como ocurre en gran parte de América Latina, la guerra del retail está muy fuerte, con actores locales volviéndose cada vez más regionales.

En México la cadena chilena de tiendas departamentales Ripley ya anunció su llegada al país de la mano del Palacio de Hierro, que si bien está enfocada en un segmento de consumidores de más altos ingresos, creará un nuevo formato de tiendas para personas de ingresos medios con lo que podría pelearse mercado con Sears e incluso con algunos artículos de Sanborns.

Todo indica que las preferencias de expansión de Grupo Carso están primero en la construcción, porque con el impulso del gobierno en la invensión en infraestructura hay un mercado muy atractivo para la empresa.

Con Grupo Sanborns, a nivel de tiendas departamentales está la apuesta a diferentes nichos. Con Sears se busca consolidarse en mercados de ingresos medios, mientras que con Dorian's quiere crecer donde tiene locales, como Tijuana, Cancún, Monterrey, León, Chihuahua y Mérida, y utilizar esta cadena de tiendas para su crecimiento internacional. Con Saks Fitfh Avenue entrarán al mercado de mayores ingresos.

Slim hace de la división comercial de Carso un negocio que incluye la tradición de Sanborns, la moda de Sears y Dorian's y el lujo de Saks. Un camino que ha dejado "comunicado" su imperio de las telecomunicaciones con el potencial de su área de infraestructura, lo que hará más factible su desfile personal en el consumo latinoamericano.

Instrucciones para el caso de análisis

Grupo Carso es un corporativo multinacional fuerte, con apoyos de asesores especializados en conocimientos que el grupo necesita; sin embargo, Carlos Slim lo invita a usted, a formar parte de su staff personal y como parte de su primera encomienda le ha solicitado que le platique y le entregue un breve informe que contenga lo siguiente:

1. Su punto de vista con respecto a las estrategias y tácticas que Grupo Carso está utilizando para volverse cada vez más regional.
2. Un informe de dos situaciones del grupo:
   a) En 2005 Sanborns comenzó su internacionalización en El Salvador y espera que el siguiente paso sean Costa Rica, Guatemala y Panamá, pero sólo llegó a Panamá. ¿Qué sucedió?
   b) A finales de 2004 Grupo Sanborns creó dos subsidiarias para iniciar sus operaciones internacionales: Grupo Sanborns Internacional —en Santiago de Chile— y Corporación de Tiendas Internacionales, S. A. de C. V. en El Salvador. La primera no ha operado desde su origen.

   El señor Slim desea saber por qué no se cumplieron los objetivos de las situaciones a) y b), qué estrategias/tácticas se utilizarán y cuál es su propuesta.
3. El señor Carlos Hajj, responsable de Saks Fifth Avenue, muy atinadamente comentó que el crecimiento latinoamericano es algo que ocurrirá, pero antes de hacerlo es necesario analizar las costumbres de los diferentes países y las formas de adaptarse a ellas. Sin duda para Hajj las culturas nacionales tienen gran incidencia en la expansión internacional. Con esta argumentación presentar una propuesta de programas estratégicos del grupo para la expansión regional (qué otros a parte del programa cultural), y dos proyectos específicos que usted considere son prioritarios en este crecimiento regional.
4. Sugerencia del tipo de estructura de los proyectos de regionalización: proyecto puro, proyecto funcional o proyecto de matriz. Le piden que argumente su sugerencia

5. Dado que la expansión de Grupo Carso se encuentra en el nicho de servicios comercial, infraestructura y telecomunicaciones; el proceso conocido como *automatización administrativa* resultará de mucha utilidad técnica y financiera. Por tal motivo se desea:

   El desarrollo de un proceso de automatización administrativa como soporte al proyecto de expansión. Recuérdese que este proceso fortalece los sistemas de contabilidad computarizada, el control de inventarios, la facturación, el seguimiento en el piso del negocio, entre otros aspectos. Estos procesos permiten que los directivos usen las computadoras para vigilar y controlar el proceso de administración.

7. Realice un informe de Hechos, Problemas y Soluciones que se puede desprender del caso para análisis "Carso a la moda" y de otra información que usted investigue, con la finalidad de entregar un informe bien sustentado

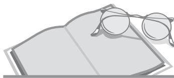
Actividad II: propuestas de proyectos, procesos y funciones

De la empresa que ya se seleccionó para aplicar el proceso de administración estratégica, o de su escuela, presente el décimo avance con el siguiente contenido:

a) Los programas estratégicos que se desprenden de las estrategias institucionales. El listado de programas y cuando menos los lineamientos generales de uno de ellos (factores de análisis; presupuesto, estructura, cultura).

b) Los proyectos específicos que se desprenden de las tácticas. El listado de proyectos y cuando menos el contenido general de uno de ellos (resistencia al cambio, conflicto, negociación, reconocimientos). Recuérdese que también puede haber proyectos tratados como procesos, con un administrador de proyecto (*proyect manager*) que tiene que ver o está relacionado con todas las áreas funcionales, en el caso de un proyecto funcional o de un proyecto de matriz.

c) Análisis de las funciones producción y operaciones, comercialización, finanzas, investigación y desarrollo, contraloría y recursos humanos; para desprender las principales estrategias/tácticas que apoyarían el éxito de la acción estratégica.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

La guerra de la mercadotecnia[20]

A. Ries y J. Trout.

Es una obra de dos personajes reconocidos en el campo de la mercadotecnia: Al Ries y Jack Trout, quienes ven en la mercadotecnia un arma contundente para derrotar al competidor. Consideran que la mejor obra que se ha escrito sobre mercadotecnia es el libro escrito por el general prusiano Karl von Clausewitz, en sus días de retiro de 1832, titulado *Sobre la guerra*, que describe los principios estratégicos observados en todas las guerras triunfales.

Dicen que las armas podrán ser otras, pero la guerra en sí, se basa en dos características inmutables. Estrategias y tácticas.

En la guerra de mercadotecnia se dice que la mercadotecnia es una guerra donde el enemigo es el competidor y el cliente el territorio que se debe ganar. En este sentido son cuatro estrategias fundamentales para ganar al cliente:

- Estrategias defensivas, que usan los líderes (IBM, Mc Donald's). "Atáquese a sí mismo"

- Estrategias ofensivas, propias para empresa fuertes que ocupan el segundo o tercer lugar (Pepsi-Cola, Burger King). La mejor oportunidad del atacante es explorar la fuerza del líder.

- Estrategias para atacar por los flancos, son para el perdedor, es la forma de lucha más creativa, pues se debe atacar un mercado inexistente.

[20] Ries, A. y Trout, J. (1998). *La guerra de la mercadotecnia*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Estrategias de "guerra de guerrillas", para empresas más pequeñas.
  Funciona lo opuesto a lo que le conviene al líder.

Se analizan estrategias y tácticas que utilizan empresas refresqueras, de computación, de hamburguesas, de cervezas y cómo salen airosas si aplican estrategias militares en el punto y momento adecuados.

De igual manera se analiza el perfil que requiere un director de mercadotecnia y se concluye que la estrategia debe desarrollarse desde abajo, a partir de un profundo conocimiento y entendimiento de las tácticas.

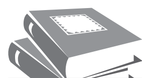
Llama particularmente la atención el primer capítulo titulado "2500 años de guerra", donde se hace un recuento de las batallas más famosas (14 en total), cómo se ganaron militarmente y cómo esas estrategias son ampliamente utilizados en los negocios y en la vida.

Su contenido

Instrucciones

Elabore un reporte de la lectura que contenga ideas importantes, analogías, crítica constructiva y opinión (del lector).

Sugerencia, para tener una opinión distinta a la de Al Ries y Jack Trout, léase el libro *La estrategia de océano azul,* de W. Chan Kim y Renée Mauborgne.[21]



BIBLIOGRAFÍA

1. Sullivan, G. y Harper, M. (1998). *La esperanza no es un método.* Colombia: Norma, pp. 235-237.
2. Fayol, H. (1961). *Administración industrial general* (1a. ed. en español, 28a. reimpresión). México: Herreno Hermanos, p. 134.
3. Stoner, J. *et. al.* (1996). *Administración* (6a. ed.). México: Pearson Educación, pp. 8-19.
4. Brousseau, K., Driver, M., Houriham, G. y Larsson, R. (2006). El estilo de toma de decisiones del ejecutivo experimentado, *Harvard Bussines Review, 84*, marzo, pp. 69-82.
5. Torres Z. (2007). *Teoría general de la administración.* México: Grupo Editorial Patria, pp. 469-470.
6. Chase, R., Jacons, F. R. y Aquilano, N. J. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva* (10a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, p. 74.
7. Render, B. y Heizer, J. (1996). *Principios de administración de operaciones.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana, p. 550.
8. Íbid. Chase, R. y colaboradores, pp. 74-77.
9. Peters, T. (1992). *Liberation management.* NY: Alfred A. Knopf, p. 5., citado en Chase y colaboradores, p. 75.
10. Moyer, R. Ch. y colaboradores (2005). *Administración financiera contemporánea* (9a. ed.). México: Thompson, p. 272.
11. Íbid., Render y Heizer, p. 198.
12. Daft, R. (200). *Teoría y diseño organizacional* (6a. ed.). México: Thompson, pp. 121-131.
13. Woodwart, J. (1958). *Management and technology.* Londres: Her Magesty's Stationary Office. Citado en Daft, R. p. 122.
14. Íbid., Fayol, H., p. 129.
15. Íbid., Chase R. y colaboradores, p. 123.
16. Íbid., Fayol, H., p. 130.
17. Íbid., Moyer y colaboradores.
18. Heyman, T. (1998). *Inversión en la globalización.* México: BMV, Editorial Milenio, IMEF e ITAM, p. 390.
19. Faundes, A. (10 marzo 2008). *Carso a la moda.* América Economía, 355, pp. 44-45.
20. Ríes, A. y Trout, J. (1988). *La guerra de la mercadotecnia.* México: Mc Graw-Hill Interamericana.
21. Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia de océano azul.* Colombia: Norma.

[21] Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia de océano azul*. Colombia: Norma



Parte IV

Etapa de control y evaluación

CAPÍTULO 1
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS
(CAPÍTULO ÚNICO)

Capítulo

1

Seguimiento y evaluación de resultados



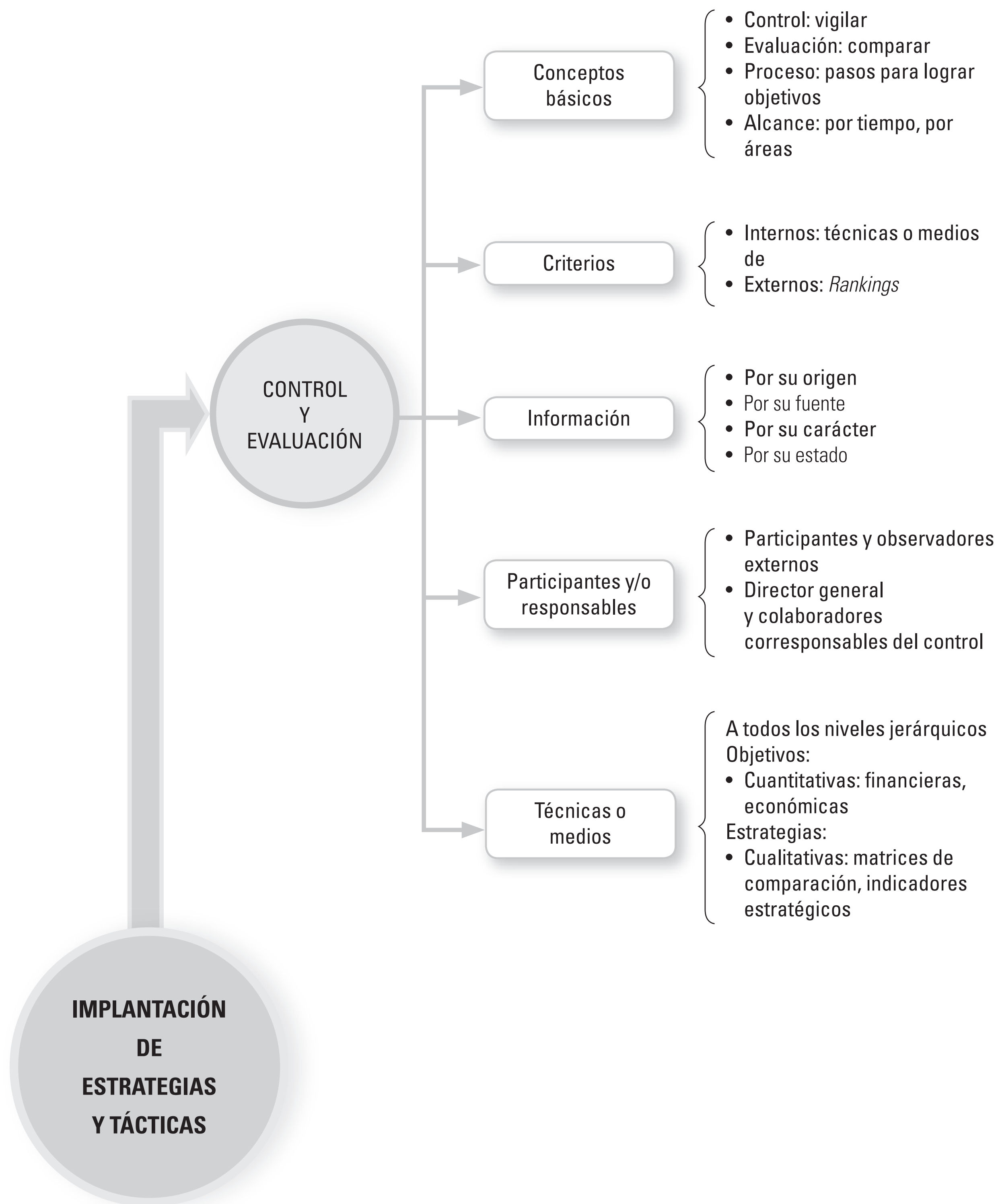
CONTENIDO

OBJETIVOS

Después de leer el capítulo, el alumno será capaz de:

- Identificar y comprender los conceptos fundamentales de control y evaluación para poder aplicarlos al pensamiento y acción estratégicos.
- Enunciar y explicar los criterios que se utilizan para evaluar las empresas y obtener el ranking de mejores empresas en el mundo.
- Reconocer y utilizar las fuentes públicas de información sobre evaluación de estrategias/tácticas.
- Tipificar y describir la función de los principales actores que intervienen en la fase de control y evaluación de estrategias.
- Conocer, comprender y aplicar métodos, técnicas o prácticas para evaluar estrategias/tácticas, asociando factores clave con resultados.
- Discutir la importancia que representa la evaluación de objetivos estratégicos y financieros y saber cómo se evalúan y qué significan las dimensiones e indicadores de la evaluación.
- Visualizar que existe un sinnúmero de técnicas de control y evaluación, de tal suerte que es posible disponer de los medios de evaluación para proyectos, procesos, funciones o cualesquier otro evento que se desee.

Mapa conceptual



Utilización de agentes secretos o espías

El arte de la guerra, Sun tzu.
Capítulo 13, Utilización de los espías.

- La guerra es asunto vital para las naciones y puede durar muchos años. Por eso, es necesario asignar un presupuesto para obtener información, que no puede obtenerse de fantasmas ni de espíritus, sino de personas que conozcan la situación del enemigo.
- Existen cinco clases de agentes secretos:

  1) Espías nativos, que son los (habitantes) que proceden del país enemigo.
  2) Espías internos, que son funcionarios u oficiales del país enemigo.
  3) Espías dobles o conversos, que son espías del enemigo.
  4) Espías liquidables o condenados, que son algunos de nuestros propios espías a los que se les proporciona información falsa (y la difunden).
  5) Espías flotantes o vivos, que son quienes regresan del campo enemigo para traer información.

- Cuando estos cinco tipos de agentes están actuando simultáneamente sin que nadie conozca sus procedimientos se les llama la divina red, y constituyen el tesoro más preciado de un soberano.
- En las fuerzas armadas nadie es tratado con tanta familiaridad como los espías, ni a nadie se le otorgan recompensas tan grandes como a ellos, ni hay asunto más secreto que el espionaje.
- Quien no sea sagaz y prudente, humano y justo, no podrá utilizar a los agentes secretos, y quien no sea fino y sutil no logrará arrancarles la verdad.
- Si algún asunto de espionaje es divulgado antes de que el espía haya informado, éste y el que lo haya divulgado deben morir.
- Si quieres atacar un ejército, asediar una ciudad o matar a una persona, primero debes conocer el nombre del comandante de la guarnición, el estado mayor, sus aliados, sus habitantes, sus centinelas.
- Haz que tus espías averigüen todo ello.
- Sólo un gobernante brillante o un general sabio que pueda utilizar a los más inteligentes para el espionaje, puede estar seguro de obtener una victoria.
- El espionaje es esencial para las operaciones militares, y los ejércitos dependen de éste para llevar a cabo sus acciones



Citas memorables

Después de establecer las estrategias, la misión primordial de los administradores es tomar las medidas para asegurarse de que esas estrategias se lleven a cabo o, si las condiciones lo permiten, que se modifiquen. Ésta es la función central del control de las estrategias.

Kenneth A. Merchant.

Es mejor hacer bien las cosas que tener que inspeccionarlas después.

W. Edwards Deming.

Olvido de nuestros objetivos.– Durante el trayecto comúnmente olvidamos su meta. Casi toda profesión se elige e inicia como un medio para un fin, pero se continúa como un fin en sí misma. Olvidar nuestros objetivos es el más frecuente de todos los actos de estupidez.

Friedrich Nietzche (1844-1900).

Introducción

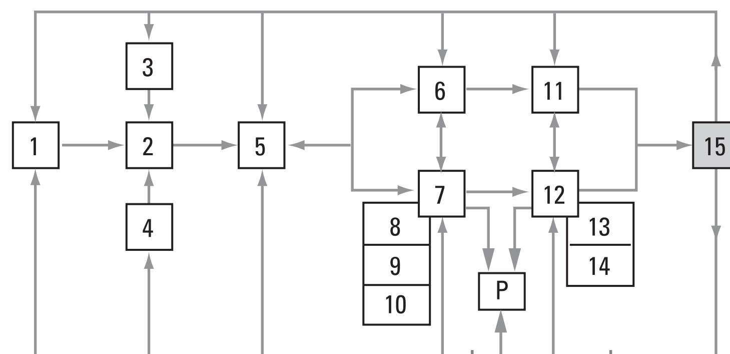


FIGURA IV.1.1. Esquema del proceso de administración estratégica para ubicar el capítulo, los bloques y el tema (parte IV, capítulo 1, bloque 15, Seguimiento y evaluación de resultados).

Todo lo que no se mide no se puede controlar, y todo lo que no se puede controlar no se puede mejorar, reza un principio de calidad. Ciertamente, medir-controlar-mejorar es un trinomio inseparable que involucra seguimiento de actividades y evaluación de resultados, que toma particular atención con la *realimentación*, que consiste en "ver hacia atrás" para constatar la situación que guardan los eventos programados.

Se representa por líneas que salen del bloque (15), evaluación de resultados, hasta llegar al bloque (1), revisión de situación actual (visión-misión, objetivos, estrategias y presupuesto); pasando, desde luego, por la revisión de cada uno de los bloques intermedios, esto es lo que da pie a la mejora continua que Fred R. David[1] enuncia como tres actividades básicas para evaluar estrategias, las cuales consisten en:

1. Revisar las bases en que se sustenta la estrategia.
2. Evaluar (comparar) los resultados reales con los esperados.
3. Realizar ajustes, cuando procedan, con la intención de garantizar el cumplimiento de los objetivos deseados.

Así pues, se trata de la última fase de la administración estratégica, donde se aplica el concepto *control*, entendido como vigilancia o seguimiento de acciones; y el concepto *evaluación* aplicado como medición y comparación de resultados obtenidos contra resultados esperados.

Es imprescindible que todas las actividades para evaluar estrategias reúnan las características que se muestran en el cuadro IV.1.1.

Evaluar estrategias resulta cada vez más complejo por las características del entorno, donde la vorágine de cambios, cada vez más acelerados, demandan nuevos perfiles de administradores que deben considerarse en el control y evaluación. Recordemos que éxito actual o pasado no es garantía de éxito futuro, y que nos encontramos apenas en el principio de la era de la información, con todo lo que implica en cuanto a cambios y consecuencias. Además, bien vale la pena pensar en evaluar a las organizaciones, pero ¡qué importante es que el individuo también se evalúe! (Véase la cápsula cultural.)

[1] David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.), México, Pearson-Educación, p. 300.

CUADRO IV.1.1. Características de un sistema de evaluación

Características	Comentario
1. Económicas	No exceso, no escasez de información
2. Tener sentido	Relacionadas con objetivos
3. Proporcionar información útil	En tiempo y forma
4. Presentar una verdadera imagen de lo que está ocurriendo	Objetivas, sin sesgo
5. Reflejar la situación con equidad	Imparciales en cuanto a presentación de hechos, problemas y resultados
6. Facilitar la acción	Dirigirse a personas que deben actuar
7. Ser simples	No demasiado onerosas, no demasiado restrictivas
8. Orientación	Controles orientados a la acción más que a la información

Conceptos básicos de control

Se podría considerar que administración estratégica es semejante a lo que se conoce como administración clásica aplicada, por el contenido que tiene una de la otra, porque los conceptos básicos de administración general son los mismos que se utilizan en ambas, con ciertos alcances diferentes. Repasemos algunos.

Definiciones

Control

Voz que proviene del francés *contrôle*, que significa registro, comprobación, intervención, revisión, coordinación; es decir, se trata de una palabra que parece negativa, pues significa restricciones, limitantes o revisiones. Denota claramente una libertad restringida para la acción, que en muchas culturas consideran desagradable.

Sin embargo, en todas las organizaciones debe existir cierto grado de control, pues la esencia organizacional consiste en que los individuos renuncian a su independencia absoluta, de manera que sea posible alcanzar objetivos comunes;[2] por eso una función importante del control es establecer la coordinación y el orden de los intereses diversos y de las conductas potencialmente diversas de los miembros de la organización.[3]



ápsula cultural

Instantes

Si pudiera vivir nuevamente mi vida:
En la próxima trataría de cometer más errores.
No intentaría ser tan perfecto; me relajaría más.
Sería más tonto de lo que he sido.
De hecho, tomaría muy pocas cosas con seriedad.
Sería menos higiénico.
Correría más riesgos, haría más viajes, contemplaría más atardeceres.
Subiría más montañas, nadaría más ríos.
Iría a más lugares donde nunca he ido.
Comería más helados y menos habas.
Tendría más problemas reales y menos imaginarios.
Yo fui una de esas personas que vivió sensata y prolíficamente cada minuto de su vida. Claro que tuve momentos de alegría, pero si pudiera volver atrás, trataría de tener solamente buenos momentos.
Por si no lo saben, de eso está hecha la vida.
Sólo de momentos, no te pierdas el ahora.
Yo era uno de esos que nunca iban a ninguna parte sin ningún termómetro, una bolsa de agua caliente, un paraguas y un paracaídas.
Si pudiera volver a vivir, viajaría más liviano.
Si pudiera volver a vivir, comenzaría a andar descalzo a principios de la primavera y seguiría así hasta concluir el otoño.
Daría más vueltas en calesita, contemplaría más amaneceres,y jugaría con más niños, si tuviera otra vez la vida por delante.
Pero ya ven, tengo 85 años y sé que me estoy muriendo.

Jorge Luis Borges

---

2 Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración*, México, Pearson-Educación, p. 568.

3 Tannenbaum (ed.) (1968). *Control in organizations*, Nueva York, Mc Graw Hill; Marginson, "Management control systems and their effects", pp. 117-124; Nasrallah, Levit y Glynn "Interaction value analysis", pp. 541-557; citado en Hitt y colaboradores, p. 568.

Para D. Hampton el control es:

> Un proceso que consta de una serie de pasos cuya finalidad es garantizar que el desempeño real se ajuste a lo esperado o bien que los planes sean modificados según lo exijan las circunstancias.[4]

En otra opinión se encuentra que control se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados.

Las áreas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.[5] Así pues, considerando estos puntos de vista se podría decir que control es:

> La función administrativa de vigilancia y regulación de actividades y comportamientos que tiene como fin asegurar que los resultados últimos concuerden con los objetivos planeados.

Evaluación

Palabra compuesta a del prefijo *e* o *eú* que significa bien o bueno, y del verbo latín *valuare*, que quiere decir valorar o dar valor. Por tanto, evaluar sería igual a estimar, apreciar el valor de las cosas.

En el contexto administrativo y concretamente en administración estratégica, se podría decir que evaluación es:

> Una etapa del proceso de control que tiene como antecedente la medición, y cuyo fin es comparar los resultados obtenidos (medidos) contra los resultados esperados.

De ahí procede preguntarse:

> ¿Se alcanzaron los objetivos? De no ser así, ¿por qué no se alcanzaron y qué debe hacerse a continuación?

Proceso de control

Otro concepto básico es conocer lo que es el proceso de control que incluso se encuentra en le definición de control, el cual consta de una serie de pasos que garantizan la consecución de resultados esperados por las estrategias implantadas (figura IV.1.2).

La figura IV.1.2 es un círculo en el que no se podría hablar de un punto inicial y de un punto final, por lo que el principio puede ser cualquier lugar del ciclo. Ahora, consideremos que el inicio es el punto marcado con el número (1) establecer objetivos y estándares, y el último el punto señalado con el número (6) emprender acciones, la salida de este último punto va al punto (1) para reiniciar un nuevo ciclo. Este proceso es el mismo que el *principio de la caja negra* que postula la teoría general de sistemas, donde se encuentra la entrada, el proceso, la salida y la realimentación, inmersos en un medio ambiente externo con el que se interactúa.

Por está razón se dice que el proceso de administración estratégica es un proceso de mejora continua, porque al reiniciar el proceso (o ciclo) se tiene la posibilidad de mejorar cada vez que se vuelve al punto de revisión. Ahora bien, es necesario aclarar cada uno de los puntos que trata la figura IV.1.2.

---

4 Hampton, D. (1968). *Administración* (3a. ed., 2a. ed. en español). México, Mc Graw-Hill Interamericana, p. 652.

5 David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México, Pearson-Educación, p. 129.

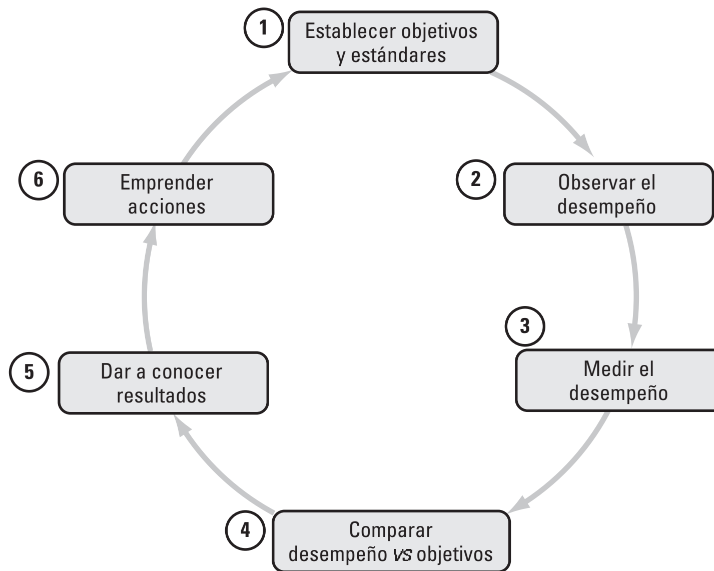


FIGURA IV.1.2. Proceso de control.

1. Establecer objetivos y estándares:
   - Los objetivos expresan lo que la organización pretende alcanzar y son el objeto de control.
   - Los estándares son los resultados que se obtienen como consecuencia de la medida del trabajo.
   - Son utilizados en el trabajo operativo y expresan la capacidad de las personas y de las máquinas para obtener determinado número de piezas o de servicios.
   - También pueden interpretarse como *coeficientes técnicos*.
2. Observar el desempeño:
   - Es la vigilancia que se establece sobre las acciones emprendidas desde su inicio hasta su culminación, para evitar desviaciones o derivaciones intermedias del proceso que pudieran traer efectos peligrosos sobre el resultado final.
3. Medir el desempeño:
   - Significa que a lo largo del proceso productivo del bien/servicio se revisen los resultados numéricos intermedios y su correspondencia en tiempo y forma con el resultado final.
4. Comparar el desempeño contra objetivos/estándares:
   - Incluyen estimaciones tanto subjetivas (juicios) como objetivas (números y hechos), incluso si la comparación implica sólo números, el criterio subjetivo sigue siendo necesario.
   - Si un indicador sube o baja, la pregunta clave sería ¿esta estimación es significativa?
   - La respuesta a la pregunta requiere criterio administrativo.
5. Dar a conocer resultados:
   - Se informa a los actores sujetos de control, del desempeño de su trabajo con respecto al avance de objetivos.
   - Entre los argumentos a favor de ir dando a conocer los resultados figuran las ventajas motivacionales asociadas al autocontrol y la posibilidad de que los individuos interesados sean los mejores jueces de lo que debe hacerse con la información.

6. Emprender acciones:
   - Al medir y comparar el desempeño real contra los objetivos/estándares esperados se detecta que puede haber concordancia entre ambos, o bien, aparece una brecha con dos posibilidades:
     1) Desempeño real, mejor que el esperado, entonces se toman acciones reforzadoras como aumentar el reconocimiento y premios, considerar el incremento de objetivos y agregar líneas nuevas.
     2) Desempeño real peor que el esperado, entonces se toman acciones correctivas, como aumentar la capacitación, modificar la supervisión o invertir en equipo nuevo, entre otras acciones.

Alcance del control

Es común referirse a tres tipos de alcance de control, según se muestra en la figura IV.1.3.[6]

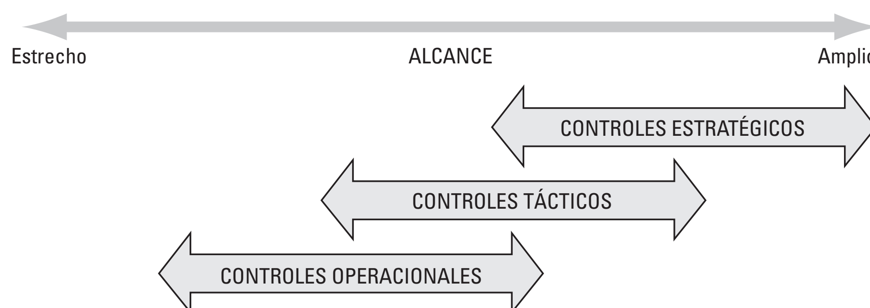


FIGURA IV.1.3. Tipos y alcance del control.

1. Controles estratégicos:
   - Se centra en la forma en que la organización como un todo se ajusta a un ambiente externo y logra sus objetivos a largo alcance.
   - A mayor estabilidad del ambiente se recomienda el control centralizado, y a mayor turbulencia el control descentralizado (figura IV.1.4).

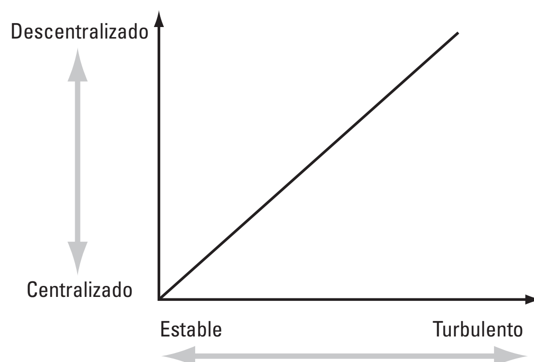


FIGURA IV.1.4. Grado de control en ambientes estables y turbulentos.

[6] *Íbid.*, Hitt, M. A. y colaboradores, pp. 577-590.

2. Controles tácticos
   - Se centra en las funciones cotidianas de la organización y sus principales unidades en cuanto a la implantación de estrategias.
   - Forma el corazón y, podría decirse, el alma del conjunto total de controles de una organización.
   - Los tipos de controles tácticos se muestran en el cuadro IV.1.2, y las características de los controles tácticos y estratégicos en el cuadro IV.1.3

CUADRO IV.1.2. Tipos de controles tácticos
• Financieros: Rentabilidad (ROI), razones financieras, punto de equilibrio
• Presupuestales: Se basa en la responsabilidad de cumplir objetivos financieros y evaluar su cumplimiento
• Por estructura de supervisión: se basa en los niveles de reporte de una organización
• De recursos humanos: Se basa en el enfoque conjunto para el empleo de su personal (selección, capacitación, remuneración, evaluación y premiación)

CUADRO IV.1.3. Características de los controles tácticos y estratégicos

Concepto	Tácticos	Estratégicos
Marco temporal	Limitados	Largo, no especificado
Objetivo	Los controles se relacionan con áreas funcionales específicas	Los controles se relacionan con la organización como un todo
Tipo de comparaciones	Comparaciones hechas dentro de las organizaciones	Comparaciones hechas con otras organizaciones
Se centra en	Funciones cotidianas y sus principales áreas	Determinación de la estrategia organizacional en su conjunto

3. Controles operacionales
   - Regula los métodos, actividades y tareas que una organización utiliza para producir los bienes y servicios que ofrece a sus consumidores y clientes.
   - Es el control aplicado a las entradas, procesos y salidas.
   - Por ejemplo, acciones de ensamblado de un auto, aplicación de terapia a un paciente, cocinar alimentos, enviar un satélite o escribir programas de cómputo.
   - Las etapas del control operacional se muestran en el cuadro IV.1.4.

CUADRO IV.1.4. Etapas del control operacional
• Precontrol: Control de calidad, cantidad y otras características de las entradas al proceso
• Control del proceso: Evalúa el proceso de producción mientras tiene lugar y brinda realimentación inmediata, lo cual influye en la motivación del trabajador
• Postcontrol: Es el control de calidad, muchos de estos controles cambian a controles en el proceso y anteriores

Criterios de evaluación

Las revistas de negocios son proclives, en la actualidad, a presentar *ranking* de empresas, para que los lectores conozcan cuáles se distinguen de entre otras por alguna o algunas característi-cas que las hacen mejores o peores.

Desde luego, estas clasificaciones utilizan la metodología y los métodos que permi-ten evaluar a las empresas; es decir, lo que al final resulta ser una comparación entre ellas, lo cual, independientemente de su efectividad, es un punto de referencia que sirve a los administra-do-res o estrategas para evaluar su actuación respecto al conjunto de empresas que se encuentran en el "*top*" de empresas distinguidas y, a su vez, conocer el lugar en que se ubican comparado con el que ocupan las empresas rivales. Algunas características que se consideran en el *ranking* son las que se presentan en el cuadro IV.1.5.

CUADRO IV.1.5. Características (variables, factores o estrategias) utilizadas en clasificación de empresas			
Globales (Estados Unidos, Europa)[7]	**De Asia[8]**	**América Latina[9]**	**México[10]**
• Innovación • Uso de activos corporativos • Globalización (negocio global) • Calidad de administración • Desarrollo, atracción y retención de talentos • Salud financiera • Inversión valiosa de largo plazo en tecnología • Responsabilidad social • Calidad de productos y servicios	• Es mejor ser siempre el primero que siempre el mejor • Controlar los cuellos de botella en la cadena productiva • Construir ciudades amuralladas • Traer transacciones de mercado a la localidad • Alinearse con los objetivos de los gobiernos anfitriones • Organizar la empresa como una red de computadoras personales • Igualar comercialización a invención • Lo que no se conoce no se puede aprender	• Avidez y estrategia regional y/o global • Administración del riesgo y creatividad financiera • Sentido de la oportunidad, enfoque y administración del crecimiento • Escala y eficiencia operacional • Orientación y conocimiento profundo del cliente • Segmentación y conocimiento profundo de marcas • Retención del talento y capacitación intelectual • Aprendizaje organizacional, cambio y, constante innovación • Transparencia y buen gobierno corporativo	• Salud financiera • Desempeño de *marketing* • Innovación • Administración de recursos humanos • Cuidado del medio ambiente • Uso de tecnología • Responsabilidad social • Calidad de productos y servicios

7 Hjelt, P., (10 de marzo, 2003) "The world's most admired companies", *Fortune*, 4, p. 29.

8 Garten, J. (editor, 2000). *World view. Global strategies for new economy*. Boston, Ma., HBSP, capítulo 6.

9 Abarca, F. (28 marzo, 2003). "100 competitivas globales. Las mejores empresas de América Latina, la división de honor de los negocios regionales". *América Economía*, 250, pp. 22-31.

10 Castillo, A., (16 octubre 2002). "Las empresas más admiradas de México". *Expansión*, 851, pp. 54-62.

La revista *Fortune* inició con el *ranking* de empresas y hasta la fecha sigue marcando la pauta en la clasificación de negocios. Las columnas del cuadro IV.1.5 especifican los criterios de evaluación para empresas que pueden ser comparables, por tanto, no pueden aparecer las mismas características de evaluación para el grupo de empresas globales que para el grupo de empresas mexicanas.

Se observa, por ejemplo, que para México las características tienden más a lo funcional, en tanto que los referentes del grupo de empresas globales se inclinan más por características de globalización de nivel corporativo y de desarrollo tecnológico.

Ahora bien, estos criterios evalúan las empresas desde una óptica externa y, al parecer con un punto de vista imparcial, ya que son el cómo las ven desde fuera. No obstante, la información puede ser valiosa para revisar lo interno y, de ser el caso, iniciar el examen del funcionamiento interno, por lo que el empleo de la administración estratégica puede ser una buena opción.

Por otra parte, la columna que se refiere a las empresas asiáticas no es propiamente un conjunto de características de evaluación sino más bien es el tipo de estrategias que emplean las empresas de esa región del mundo que puede ser de alguna utilidad para los estrategas de la región occidental.

Fuentes de información

El trabajo de los administradores y estrategas es tomar decisiones, y las mejores decisiones se toman cuando se dispone de la mejor información, en este caso, para realizar el control-evaluación. Cabe recordar que existe vasta información que se clasifica de muy distintas maneras (véase la parte II, capítulo 2, Fuentes de información):

- Por su origen (interno-externo)
- Por su fuente (primaria-secundaria)
- Por su carácter (pública-privada)
- Por su estado (real-virtual)

Por tanto, la información se encuentra en formas variadas y es útil para tomar cualquier tipo de decisiones y corresponde al tomador de decisiones discernir cuál información es valiosa, procesarla y analizarla para elegir la mejor opción del rol que le corresponde desempeñar. A manera de ejemplo, en el cuadro IV.1.6 se encuentran algunas publicaciones o documentos que contienen datos para el control-evaluación.


ápsula ilsutrativa

Controles operativos en el lanzamiento de un satélite[11]

Debido a los costos de millones de dólares, el lanzamiento de satélites como el Star of the South, puesto en órbita en 2004, requirió gran cantidad de control antes, durante y después del proceso.

Parte del proceso de control anterior al lanzamiento del satélite resultó en un cambio del método de lanzamiento.

Originalmente, estaba previsto lanzar el satélite desde tierra firme, pero se cambió por un lanzamiento desde el océano.

Además, también tuvo que maniobrarse con cuidado para llevarlo a una órbita 22 300 millas por arriba del ecuador.

[11] Íbid., Hitt, M. A. y colaboradores, p. 588.

CUADRO IV.1.6. Fuentes de información para el control-evaluación	
Externas	**Internas**
• Libros especializados sobre control • Periódicos (prensa) • Radio • Televisión • Internet • Revistas especializadas – *Fortune* – *Forbes* – *Business Week* – *Time* – *Financial Time* – *Industry Week* – *Duris Business Month* – *América Economía* – *Expansión* – *Mundo Ejecutivo* • Informes del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)	• Programa institucional de desarrollo • Informes de operación • Manuales técnicos • Encuestas de opinión • Estudios de mercado • Estadística de ingresos • Estados financieros • Razones financieras • Contrato colectivo de trabajo • Manual de procedimientos • Manual de organización • Manual de políticas • Gaceta • Revista(s) interna(s) • Informe de auditoría • Directorio de clientes • Directorio de proveedores • Reportes de accidentes • Reportes de reclamaciones

Actores del control y mecanismos de control

Actores del control

En el estudio del concepto o fase *control-evaluación* surge una pregunta obligada, ¿quién o quiénes son los responsables de vigilar que se alcancen los resultados esperados con las estrategias que se implantan?

Para contestar esta pregunta, antes revisemos una aproximación de cómo se encuentran ubicados los miembros o actores de control de una organización, por niveles jerárquicos y por las denominaciones con que comúnmente se encuentran en los directorios u organigramas organizacionales (véase la figura IV.1.5 de este capítulo y la figura III.1.3 del capítulo 3).

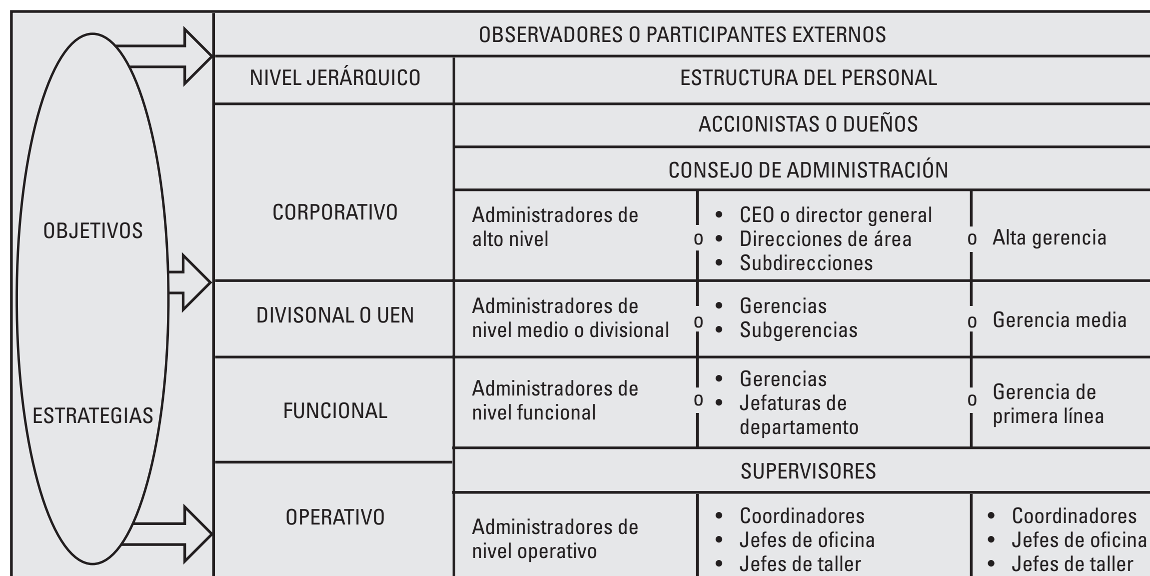


FIGURA IV.1.5. Estructura de dirección de corporaciones.

De la figura IV.1.5 se pueden desprender varias observaciones:

- Para que exista el control/evaluación debe haber algo qué controlar y evaluar conocido como objetivos y estrategias, que se muestra en la primera columna, que da pie a la práctica administrativa donde se encuentra el control.
- Existen *observadores o participantes externos* interesados en que se alcancen los objetivos de la organización y, por tanto, están al pendiente de su buen desempeño (control); por ejemplo, el gobierno desea el pago puntual de impuestos, las instituciones financieras quieren prestar y recuperar su dinero con atractivos beneficios, los proveedores aprecian el pago a tiempo de sus facturas y, los clientes se sienten satisfechos porque la empresa cubre sus necesidades mediante los satisfactores que ofrece, por lo que existen múltiples participantes externos y razones suficientes para que todos se encuentren involucrados e interesados en el control.
- Los *accionistas o dueños* y *el consejo de administración* que se constituye es factor clave en el control/evaluación y su responsabilidad no es operativa sino de normatividad y control, que en el cuadro se presenta como parte del nivel corporativo.
- La última columna (derecha) se refiere, a los niveles jerárquicos de la unidad estratégica de negocios (UEN) o negocio de estructura simple o funcional, más que a una corporación.
- La figura de *supervisores* frecuentemente se encuentra entre los niveles funcional y operativo, tienen carácter más bien administrativo pero con experticia en los trabajos técnico-prácticos.

Ahora bien, con base en los niveles jerárquicos y el objeto de control se podría expresar que el responsable del control/evaluación es el CEO o director general, a quien corresponde dar cuenta de los resultados finales del trabajo de todos los miembros de la organización.

Sin embargo, el director o gerente y supervisores de cada nivel jerárquico son los responsables de los resultados de su área y corresponsables del resultad final de la empresa. Por tanto, los responsables del control/evaluación son el total de los miembros de la organización con diferentes niveles de cobertura, pero con igual grado de responsabilidad en su respectivo ámbito de competencia (cuadro IV.1.7).

CUADRO IV.1.7. Responsables del control/evaluación

Nivel jerárquico	Incidencia en el control/evaluación
Consejo de administración	Visión general. Control general sobre resultados
Director general	Responsable del control de la organización
Directores de área o gerentes	Responsables de su área y corresponsables del resultado final
Supervisores	Responsables del control del trabajo operativo, y corresponsables de los resultados del área a la que pertenecen y del resultado final
Analistas y personal de fábrica	Responsables del trabajo operativo específico, donde si su trabajo es efectivo, el control requerido sería mínimo o nulo

Los observadores o participantes externos también tienen incidencia en el proceso de control, desde luego, su papel no es igual al de un miembro interno; no obstante, la fuerza de su control indirecto es indicio infalible de que los procesos internos están o pueden estar fuera de control, entre los que se encuentran:

ápsula técnica

Principales actores de un modelo de gobierno corporativo[12]

- Accionistas
- Tenedores de instrumentos de deuda
- Inversionistas institucionales, que pueden actuar como alguno de los dos primeros
- Directorio del consejo de administración
- Directores y comités del directorio
- Gerencia
- Organismos reguladores
- Clientes y proveedores
- Grupos de interés social, tales como sindicatos, organizaciones de protección del medio ambiente y entidades de análoga naturaleza, entre otros
- La comunidad en su conjunto
- Auditoría interna
- Auditoría externa

[12] Martínez, I. A. (2008). *El control interno como herramienta administrativa para alcanzar buenas prácticas de gobierno corporativo.* México, tesis para obtener el grado de maestro en ciencias, IPN-ESCA, Unidad Santo Tomás, p. 87.

- La baja en la calidad reportada del producto o servicio.
- Las demoras en el pago de facturas.
- Los requerimientos frecuentes de la hacienda pública.
- El descenso en las ventas o el exceso de reclamaciones y devoluciones.

Mecanismos de control[13]

Las empresas corporativas disponen de una serie de mecanismos para que la compañía alcance sus objetivos y los que más comúnmente se emplean son los tres tipos siguientes:

1. Capital social concentrado en pocas manos:
   Cantidad de accionistas dueños de grandes bloques de acciones y además por el porcentaje del total de éstas que poseen; frecuentemente existen dos tipos de accionistas:
   a) Accionistas dueños de grandes bloques. Normalmente poseen cuando menos 5% de las acciones en circulación de la empresa.
   b) Instituciones dueñas de capital social: son instituciones financieras como los bancos, las instituciones de crédito y los fondos de pensiones que controlan grandes bloques de acciones.
   c) Los dueños de las empresas: cada día están más ocupados en el control de los resultados que arroja la gestión de sus empresas. La intermediación resulta un buen mecanismo de control que es la relación en la que una o varias personas (el o los comisarios) controlan a otras personas (el o los comisionados) para que presten sus servicios como especialistas en tomar decisiones.[14]

Por tanto, en la relación de intermediación una parte delega la responsabilidad sobre la toma de decisiones a otra parte a cambio de un pago, como se observa en la figura IV.1.6.

El capital social concentrado en pocas manos requiere una vigilancia más activa y eficaz, pero se pueden presentar problemas en la intermediación cuando un comisionado persigue objetivos contrarios a los objetivos de los comisarios.

2. Consejo de administración:
   Grupo compuesto por personas que han sido elegidas para cumplir con el encargo básico de defender los intereses de los dueños, vigilando y controlando formalmente a los ejecutivos de alto

[13] Hitt, A. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica* (5a. ed.), México, Thompson, capítulo 10.

[14] Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavoir, agency costs, and ownership structure *Journal of Financial Economics*, 11, pp. 305-360.

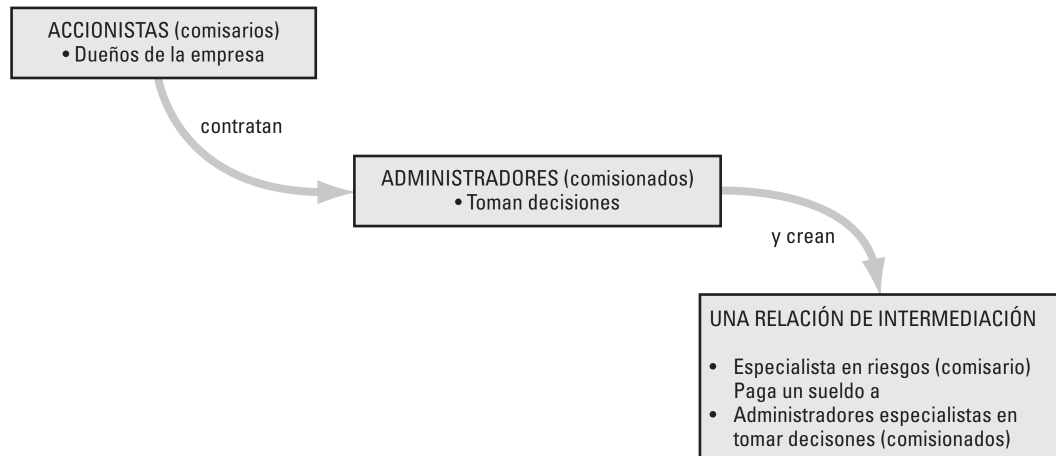


FIGURA IV.1.6. Una relación de intermediación.

nivel de la corporación. A los miembros del consejo se les llama consejeros, y se clasifican en tres grupos (cuadro IV.1.8).

CUADRO IV.1.8. Clasificación de los miembros del consejo de administración
Internos • El director ejecutivo de la empresa y otros administradores de alto nivel
Externos relacionados • Personas que no participan en las operaciones diarias de la empresa, pero que tienen alguna relación con ella
Externos • Personas independientes de la empresa en términos de las operaciones diarias y otras relaciones

El porcentaje de consejeros externos es superior, por regla general, al de consejeros internos. Se supone que los externos no dependerán tanto de los administradores de alto nivel de la empresa como los seleccionados del interior de ésta.

3. Remuneración de los ejecutivos:
   - Mecanismo para conciliar los intereses de los administradores con el de los dueños mediante los sueldos, los bonos y el pago de incentivos a largo plazo, como las acciones comunes.
   - Por tanto, los bonos, el sueldo y los incentivos a largo plazo sirven para reforzar la concordancia entre los intereses de los administradores y los de los accionistas.
   - El consejo de administración de la empresa es el encargado de determinar la eficacia del sistema de remuneración de los ejecutivos.
   - Un buen sistema produce decisiones administrativas para provecho de los intereses de los accionistas.



Cápsula ilustrativa

(A) Directores ejecutivos de Estados Unidos mejor pagados 1990-2000[15]			
Año	Director ejecutivo	Empresa	Ingresos totales (millones de dólares)
1990	Steven Ross	Time Warner	75
1991	Roberto Goizueta	Coca-Cola	61
1992	Alan Greenberg	Bear Stearns	16
1993	George Fisher	Eastman Kodak	29
1994	Lawrence Bossidy	Allied Signal	34
1995	Lawrence Coss	Green Tree Financial	66
1996	Michael Eisner	Walt Disney	194
1997	Henry Silverman	Cendant	194
1998	Michael Dell	Dell Computer	94
1999	Charles Wang	Computer Associates	507
2000	Steven Jobs	Apple Computer	381

(B) Acciones comunes (facultativas) otorgadas 1990-2000[16]			
Año	Director ejecutivo	Empresa	Acciones comunes (millones de dólares)
1990	Steven Ross	Time Warner	215
1991	Leon Hirsch	U. S. Surgical	170
1992	Roy Vagelos	Merck	35
1993	George Fisher	Eastman Kodak	67
1994	Lawrence Bossidy	Allied Signal	63
1995	Milard Drexler	Gap	79
1996	Michael Eisner	Walt Disney	506
1997	Henry Silverman	Cendant	570
1998	Michael Dell	Dell Computer	272
1999	Joseph Nacchio	Qwest Communications	257
2000	Steven Jobs	Apple Computer	872

(C) Ingresos reportados por sueldo y acciones otorgadas 1990-2000			
Año	Director ejecutivo	Empresa	Ingresos (sueldo y acciones) (Millones de dólares)
1990	Steven Ross	Time Warner	290
1993	George Fisher	Eastman Kodak	96
1994	Lawrence Bossidy	Allied Signal	97
1996	Michael Eisner	Walt Disney	700
1997	Henry Silverman	Cendant	764
1998	Michael Dell	Dell Computer	366
2000	Steven Jobs	Apple Computer	1,253

En la cápsula ilustrativa se puede ver la importancia que tienen las remuneraciones pagadas a los directores ejecutivos y la cantidad de acciones que les fueron otorgadas por sus respectivas empresas. Se podría inferir que si los consejos de administración autorizan esos montos que parecen muy elevados, deber ser porque los resultados de su gestión tienen complacidos a los dueños o accionistas debido a que la empresa está bien administrada y, por tanto, el control es efectivo.

Técnicas de control/evaluación

Existe gran cantidad de técnicas para efectuar el proceso de control y desde luego varía dependiendo del nivel jerárquico en que se aplica el control, por lo común no serán las mismas técnicas las que se utilicen en el nivel corporativo, que en el nivel operativo, ya que a mayor nivel jerárquico el control es más subjetivo, en tanto que a menor nivel jerárquico el control se vuelve más o objetivo y tangible.

Un sistema de control organizacional se podría representar mediante el cuadro IV.1.9 que incluye los niveles jerárquicos, asociados a sus respectivas dimensiones e indicadores.

[15] Govin, G. (25 de junio 2001). "The great CEO pay heist", *Fortune*, pp. 66-67.
[16] Íbid., Govin, G., pp. 66-67.

CUADRO IV.1.9. Sistema de control/evaluación			
Nivel	**Tipo**	**Dimensión**	**Indicador**
Corporativo	Cuantitativo	• Objetivos a largo plazo	• Numeral o número planeado
	Cualitativo	• Estrategias	• Numeral o número que resulte de aplicar las matrices en la actualidad y posteriormente: – EFE_{AC} *vs* EFE_{PO} – EFI_{AC} *vs* EFI_{PO} – MPC_{AC} *vs* MPC_{PO}
Divisional o UEN	Cuantitativo	• Objetivos a largo y corto plazo	• Numeral o número programado
	Cualitativo	• Estrategias	• Numeral o número que resulte de aplicar las matrices de la división en la actualidad y posteriormente: – EFE_{AC} *vs* EFE_{PO} – EFI_{AC} *vs* EFI_{PO} – MPC_{AC} *vs* MPC_{PO}
Funcional	Cuantitativo	• Objetivos a largo y corto plazo	• Numeral o número programado
	Cualitativo	• Estrategias	• Numeral o número que resulte de aplicar la matriz de control interno adecuada a la función – EFI_{AC} *vs* EFI_{PO}
Operativo	Cuantitativo	• Objetivos de corto plazo • Estándares técnicos	• Numeral o número programado • Coeficientes técnicos
	Cualitativo	• Tácticas	• Numeral o número que resulte de aplicar la matriz de control interno a las tácticas: – EFI_{AC} *vs* EFI_{PO}

EFE = Evaluación de factores externos; EFI = Evaluación de factores internos; AC = actual; PO = Posterior.

Es fácil observar en el cuadro IV.1.9 que el referente obligado en el proceso de control son los objetivos que se formulan en la planeación, y que su cumplimiento permite inferir que las estrategias son efectivas.

Si los objetivos no se alcanzan, entonces se deduce que las estrategias no están cumpliendo su cometido o que los objetivos están mal planeados y, por tanto, habría que revisar la factibilidad y viabilidad de los objetivos, en paralelo con la efectividad de las estrategias.

Ahora bien, ¿cómo se evalúan las estrategias?, pues resulta difícil proponer números absolutos para medir la efectividad de las estrategias implantadas; sin embargo, sí es posible medir dicha efectividad con números relativos que surgen de aplicar la técnica de las matrices para la evaluación de factores externos (EFE) y para la evaluación de factores internos (EFI).

Por ejemplo, si se trata el caso hipotético de aplicar las matrices EFE y EFI (véase el cuadro IV.1.10).

Cuadro IV.1.10. Resultados de aplicar las matrices EFE y EFI en el proceso de control		
Matriz	**Resultados**	
	Actual **Ponderación x calificación (sumatoria ponderada)**	**Posterior** **Ponderación x calificación (sumatoria ponderada)**
EFE	3.7	2.9
EFI	2.1	3.6

Recuérdese que la sumatoria ponderada promedio de EFE y EFI es 2.5, cualquier valor mayor a éste significa que la atención es favorable en cuanto a entorno externo (EFE) y medio ambiente interno (EFI), menor a 2.5 el efecto es inverso.

Para el caso de los resultados de la matriz EFE el hecho de pasar de una sumatoria ponderada promedio de 3.7 a 2.9 indica que internamente descuidaron la importancia que tiene el entorno externo; es decir, el desempeño empeoró en el tiempo, en consecuencia habría que tomar acciones correctivas, puesto que las estrategias no son efectivas. Se estudiaría la relación empresa-entorno externo y según sea el caso se podría:

Negociar un financiamiento, modernizar la maquinaria y el equipo, desarrollar nuevos productos, implantar o incrementar el uso de internet, también, iniciar negocios globales, entre muchas acciones que se podrían implantar. O bien, revisar:

- Estructura
- Cultura
- Presupuesto
- Recompensas o liderazgo

Por su parte, los resultados de la matriz EFI indican una situación contraria, al pasar de una suma ponderada promedio inicial de 2.1 a 3.6 en un tiempo posterior; esto significa que, las fortalezas se están consolidando y las debilidades se están superando.

En este caso habría que tomar acciones reforzadoras puesto que el desempeño del funcionamiento interno mejoró considerablemente. Por tanto, cada situación es diferente; sin embargo, algunas de las posibles acciones que se podrían tomar en el medio ambiente interno serían:

- Elevar el monto de los objetivos
- Reforzar la participación de los miembros
- Aumentar los reconocimientos y premios
- Aumentar los puntos de venta
- Elevar la capacitación y actualización
- O bien, abrir nuevas sucursales

La técnica de matrices puede aplicarse en los niveles corporativo y divisional y, en menor grado en los niveles funcional y operativo. El plazo de revisión se recomienda que sea anual cuando es a largo plazo y, al menos, trimestral cuando es a corto y mediano plazos.

Otros medios de control son los objetivos financieros y estratégicos, así como los objetivos y estándares de la operación.

En el cuadro IV.1.11 se presentan los principales medios o técnicas de control relacionados con los responsables jerárquicos de la organización.

Cuadro IV.1.11. Niveles jerárquicos y técnicas de control

Nivel	Responsable y/o corresponsables	Algunas técnicas o medios del proceso de control
Externo	Observadores o participantes externos	Seguimiento, análisis y evaluación de indicadores del Mercado Bursátil (empresas que cotizan en la Bolsa): • Precio de cierre • Utilidad por acción (UPA) • Valor en libros • Múltiplos (precio/utilidad, precio/valor en libros) • Rendimientos $\left[\text{Rendimiento} = \dfrac{\text{Precio de venta – precio de compra}}{\text{precio de compra}}\right]$ – Análisis de tendencias – *Benchmarking*
Corporativo	Accionistas	• Intermediación • Auditorías
	Consejo de administración	ASPECTOS FINANCIEROS (cuantitativos) • Estados financieros clave: – Balance general-Estado de resultados – Estado de utilidades retenidas – Estado de flujos de efectivo ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS (análisis de razones financieras) • Razones de liquidez • Razones de actividad o eficiencia • Razones de apalancamiento o endeudamiento • Razones de rentabilidad • Razones de valor de mercado • Tendencias de las razones financieras – Benchmarking financiero – Valor de mercado agregado (VMA) (diferencia entre el valor de mercado del capital contable y la cantidad de capital contable que aportaron los accionistas) – Valor económico agregado (VEA) (valor que se le agrega a la empresa por parte de la administración durante un año en particular) – Auditorías ASPECTOS ESTRATÉGICOS (cualitativos) • ¿Los ingresos de la empresa están relacionados con algún cliente clave? • ¿Hasta qué grado están vinculados los ingresos de la empresa con un producto clave? • ¿En qué medida recurre la empresa a un solo proveedor? • ¿Qué porcentaje de las actividades de negocio de la empresa se generan en el extranjero? • La competencia • Perspectivas de futuro • Entorno legal regulatorio y reglamentario • Tipo y efectividad de estrategia genérica • ¿Postura estratégica (ofensiva, defensiva, riesgo, expansión). • ¿Maneras de integrar a internet en las actividades de la cadena de valor? • Alianzas, fusiones, adquisiciones • Empleo e intensidad de comercio electrónico • *Benchmarking*

continúa

continuación

<table>
<tr><th>Nivel</th><th>Responsable y/o corresponsables</th><th>Algunas técnicas o medios del proceso de control</th></tr>
<tr><td>Corporativo</td><td>Administradores de alto nivel (CEO o Director general, directores de área, subdirectores).</td><td>
ASPECTOS FINANCIEROS (cuantitativos)
• Ídem, Consejo de administración

ASPECTOS ESTRATÉGICOS (cualitativos)
• Ídem, Consejo de administración

OTROS
• Evaluación de factores externos (institucional)
EFE_{AC} vs EFE_{PO}
• Evaluación de factores internos (institucional)
EFI_{AC} vs EFI_{PO}
• Evaluaciones de la fortaleza competitiva no ponderadas y ponderadas (institucional)
No ponderada:
<table>
<tr><th rowspan="2">Factor clave para el éxito/fortaleza</th><th colspan="4">Calificaciones</th></tr>
<tr><th>Empresa</th><th>Competidor 1</th><th>Competidor 2</th><th>Competidor N</th></tr>
<tr><td>Calidad</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Precio</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>.
.
.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Sumatoria de calificaciones</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ponderada:
<table>
<tr><th rowspan="3">Factor clave para el éxito/ fortaleza</th><th rowspan="3">Peso o ponde-ración</th><th colspan="8">Calificaciones ponderadas</th></tr>
<tr><th colspan="2">Empresa</th><th colspan="2">Competidor 1</th><th colspan="2">Competidor 2</th><th colspan="2">Competidor N</th></tr>
<tr><th>Calif.</th><th>Calif. ponde-rada</th><th>Calif.</th><th>Calif. ponde-rada</th><th>Calif.</th><th>Calif. ponde-rada</th><th>Calif.</th><th>Calif. ponde-rada</th></tr>
<tr><td>Calidad</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Precio</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>⋮</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Total de ponderación</td><td>1.0</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Sumatoria de calificaciones ponderadas</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
• Otros que se consideren importantes
– Matriz BCG_{AC} vs matriz BCG_{PO} aplicado a Divisiones
– Tamaño de mercado
– Diversificación
– Nuevos productos, nuevos mercados
</td></tr>
<tr><td>Divisional o UEN</td><td>Administradores divisionales o de nivel medio (directores o gerentes de división)</td><td>
ASPECTOS FINANCIEROS (cuantitativos)
• Estados financieros clave de la división o UEN
• Análisis de los Estados financieros de la División o UEN (análisis de razones financieras)
• Benchmarking
• Valor de mercado agregado (VMA) para la División o UEN
</td></tr>
</table>

continúa

continuación

Nivel	Responsable y/o corresponsables	Algunas técnicas o medios del proceso de control
Divisional o UEN (continúa)	Administradores divisionales o de nivel medio (directores o gerentes de división) (continúa)	• Valor económico agregado (VEA) para la División o UEN • Auditorias ASPECTOS ESTRATÉGICOS (cualitativos) • Ídem., administradores de alto nivel OTROS • Evaluación de factores externos (divisionales) EFE_{AC} *vs* EFE_{PO} • Evaluación de factores internos (divisionales) EFI_{AC} v EFI_{PO} • Evaluación de la fortaleza competitiva no ponderada (divisional) • Evaluación de la fortaleza competitiva ponderada (divisional) • Otros factores que se consideren importantes: – Franquicias – Centros de producción – Centros de distribución – Estrategias de distribución – Transporte y almacenamiento – Matriz BCG_{AC} vs Matriz BCG_{PO} aplicado a empresas
Funcional	Administradores de nivel funcional (gerentes, jefes de departamento)	ASPECTOS CUANTITATIVOS • Objetivos funcionales programados contra objetivos funcionales alcanzados • Presupuesto asignado contra presupuesto ejercido ASPECTOS ESTRATÉGICOS/TÁCTICOS (cualitativo) • Evaluación de estrategias/tácticas u operaciones de la función respectiva (tipo de matriz EFI) Ejemplo: Para evaluar la función producción se considerarían sus operaciones básicas (proceso, capacidad, inventario, personal y calidad), entonces: $(\text{Evaluación de operaciones})_{AC}$ vs $(\text{Evaluación de operaciones})_{PO}$ Para mercadotecnia (producto, plaza, promoción, precio y postventa): $(\text{Evaluación de operaciones})_{AC}$ vs $(\text{Evaluación de operaciones})_{PO}$
Operativo	• Administradores de nivel operativo • Supervisores	ASPECTOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS • Uso de técnicas específicas para controlar las operaciones, actividades y tareas, según a la función que estén integradas Algunos ejemplos (método y su evaluación): – Métodos didácticos (evaluación de aprendizaje) – Métodos de trabajo y producción: * Toma de decisiones bajo condiciones de certidumbre y riesgo ✔ Programación lineal ✔ Método gráfico para dos variables, o más ✔ Método simplex ✔ Método de transporte * Pronóstico ✔ Técnicas cualitativas (escenarios, técnica Delphi,…) ✔ Técnicas cuantitativas (series de tiempo, regresión,…) * Programación de proyectos ✔ Gráfica de Gantt ✔ Program Evaluation an Review Technique (PERT) ✔ Critical Match Method (CPM)

continúa

continuación

Nivel	Responsable y/o corresponsables	Algunas técnicas o medios del proceso de control
Operativo	• Administradores de nivel operativo • Supervisores	* Administración estratégica ✔ Matriz de fortalezas-debilidades, amenazas-oportunidades (FODA) ✔ Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PE y EA) ✔ Matriz del Boston Consulting Group (BCG) * Administración de la calidad total: ✔ Benchmarking ✔ Justo a tiempo ✔ Total Quality Management (TQM) ✔ Mejora continua * Producción ✔ Planeación de requerimientos de materiales (MRPI, MRPII, ERP). ✔ Distribución física para operaciones (Lay out) ✔ Métodos de colas y líneas de espera ✔ Sistemas de inventarios (ABC, EOQ,…) ✔ Simulación de Monte Carlo

En fin, dependiendo de la operación, es el tipo de método y su control/evaluación que se utiliza. Una misma operación puede ser realizada, controlada y evaluada por un conjunto de técnicas diferentes.

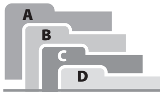
Las ciencias química, física o biología; las tecnologías como quimiotecnología, sociotecnología, igual que cualesquier operación, utilizan distintos métodos y muchos son resultados del ingenio y pericia de sus especialistas.

En efecto, el control/evaluación es el proceso que cierra el ciclo de la administración estratégica, cuando éste se inició con la fase de planeación o formulación de estrategias, pero no habría que perder de vista que planeación–control son simbióticos y no se podría afirmar cuál de los dos es primero.

Es posible que en la mente del que planea o formula estrategias antes esté la evaluación, pero el implantador de estrategias se podría preguntar "qué voy a evaluar si antes nada se ha implantado y mucho menos sé que estrategias se han formulado o planeado". En consecuencia, será mejor considerar las tres etapas (planeación o formulación de estrategias, implantación de estrategias y control/evaluación) como un ciclo que puede iniciar en cualquier punto del proceso.

Por lo que toca a las técnicas o medios de control/evaluación resulta imposible referirse, en este libro, a todas esas técnicas que se utilizan, pues cada operación puede ser controlada por distintos medios, muchos de los cuales ni siquiera están escritos.

Lo que sí se debe resaltar es que el referente obligado del control/evaluación son los objetivos, y ya se ha mencionado que si éstos no se alcanzan será porque las estrategias no están funcionando bien o porque los mismos objetivos no fueron suficientemente bien planeados.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Acciones correctivas
- Acciones reforzadoras
- Actores de control
- Alcances de control
- Comisarios
- Comisionados
- Consejo de administración
- Controlar
- Estándares
- Evaluar
- Intermediación
- Mecanismos de control
- Medir
- Objetivos estratégicos
- Objetivos financieros
- Principio de "caja negra"
- Proceso de control
- Remuneración de los ejecutivos
- Técnicas de control
- Valor de mercado agregado (VMA)
- Valor económico agregado (VEA)



RESUMEN

- El control/evaluación es la tercera de tres fases del proceso de administración estratégica que tiene como objeto el seguimiento de acciones para alcanzar los objetivos, e ir evaluando o comparando resultados parciales para que el resultado final corresponda al resultado esperado y más aún que se supere al resultado esperado.
- En esta fase cobra particular importancia la realimentación que consiste en revisar las etapas y subetapas previas, para conocer y evaluar el grado de avance del cumplimiento de objetivos y, de ser el caso, emprender acciones correctivas, o bien, acciones de reforzamiento, según lo amerite cada paso revisado.
- Algunos conceptos básicos de esta fase son:
  - El propio concepto control
  - Evaluación
  - Proceso de control
  - Alcances de control

  Que se pueden definir de la siguiente manera:
  * Control, vigilancia y regulación de actividades y comportamientos.
  * Evaluación, comparación de resultado alcanzado con resultado esperado.
  * Proceso de control, serie de pasos que aseguran la consecución de objetivos (definir objetivos, observar, medir, comparar, difundir, emprender acciones, reiniciar el ciclo).
  * Alcances del control, grado de influencia del control en cuanto a tiempo y áreas que cubre (estratégicos, tácticos y operacionales)
- Existen criterios para evaluar el funcionamiento propio de una empresa y, otros para evaluar el funcionamiento de una serie de empresas u organizaciones.
  - Para las organizaciones es común el uso del ranking que considera gran diversidad de variables, factores o estrategias para elaborar sus evaluaciones, empleando una metodología imparcial en sus comparaciones.
- Una mejor evaluación tendrá lugar cuando se disponga de buena información, que se puede clasificar por su origen, fuente, carácter o estado.
  - Algunas revistas conocidas que publican listas o *ranking* de empresas o personas que se pueden evaluar son *Fortune*, *Forbes*, *Time*, *Business Week* o *Financial Time*, o bien, *América Economía*, *Expansión* y *Mundo Ejecutivo*.
- El responsable del control/evaluación es el director general de una organización (CEO); sin embargo, cada director, gerente o supervisor es el responsable del control de su área y corresponsable del cumplimiento de los objetivos generales o institucionales.
- Los mecanismos de control más conocidos son el capital concentrado en pocas manos, el consejo de administración y las remuneraciones de los ejecutivos.
  - Cada uno de estos mecanismos está para cuidar los intereses de los dueños o accionistas y garantizarles el buen desempeño de sus inversiones.
- Las técnicas de control son los instrumentos que se utilizan para asegurar que la acción estratégica esté cumpliendo (o no) su papel en el logro de objetivos.
- El control cuantitativo se lleva a cabo mediante el grado en que se alcanzan los objetivos, y el control de las estrategias a través de puntos de comparación durante varios periodos, según hayan cambiado los factores clave de éxito que se quisieron atender para

desarrollar, consolidar o eliminar algunos de esos factores.

- Las técnicas de comparación frecuentemente utilizadas son EFE, EFI, FODA, BCG, fortalezas competitivas ponderadas y no ponderadas, o cualesquier otra que permita hacer comparaciones.
- Cada nivel jerárquico emplea técnicas que son específicas para ese nivel, y no hay que soslayar que para el nivel operativo existen gran variedad de técnicas que son más objetivas y tangibles.
  – Algunas de las técnicas más objetivas y tangibles son pronósticos, gráfica de Gantt, PERT, CPM, MRPI, MRP II, ERP, control estadístico del proceso o total quality management (TQM).



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. Describa brevemente la tercera fase del proceso de administración estratégica; es decir, el seguimiento y evaluación de resultados.
2. ¿Qué características son imprescindibles en las actividades de control/evaluación de estrategias?
3. Defina los conceptos control, evaluación, proceso de control y alcances del control.
4. Investigue y describa brevemente los controles estratégicos, tácticos y operacionales que más se utilizan en la empresa donde trabaja o en la escuela donde estudia.
5. Elabore un listado de características que se utilizan para clasificar empresas globales de Asia, de América Latina y mexicanas. Exprese su opinión sobre semejanzas y diferencias.
6. ¿Qué revistas son conocidas por el ranking que presentan de las empresas que más sobresalen?, y, ¿cuáles y cuántas revistas periódicas recibe en su empresa o domicilio particular?
7. ¿Quiénes son los responsables del control en las organizaciones? Explique su grado de responsabilidad.
8. ¿Tendrán alguna participación o responsabilidad en el control de organizaciones los agentes externos a ellas? Explique su respuesta.
9. Enliste los principales actores de un modelo de gobierno corporativo.
10. Elabore semblanza de los tres importantes mecanismos de control:
    a) Capital social concentrado en pocas manos
    b) Consejo de administración
    c) Remuneraciones de los ejecutivos
11. ¿Por qué considera que algunos directores ejecutivos perciben ingresos exageradamente elevados, que a simple vista no corresponden al trabajo que desempeñan?
12. ¿Cuáles serán alguna o algunas razones que permitan explicar, por qué son diferentes las técnicas de control que se utilizan en el nivel corporativo y en el nivel operativo?
13. Explique el uso y la interpretación de resultados de las matrices EFE y EFI como técnicas de control/evaluación en la implantación de estrategias.
14. ¿Enuncie las técnicas o medios que podrían utilizar los observadores o participantes externos, para evaluar el desempeño de empresas que cotizan en la bolsa de valores?
15. ¿Qué medios podrían utilizar los accionistas o dueños para saber cómo se encuentra el funcionamiento de la empresa en la que participan como accionistas?
16. ¿De qué medios de control se vale el consejo de administración de una empresa, para garantizar el buen desempeño de esa empresa?
17. Enuncie y explique dos técnicas de control/evaluación que pudieran ser de utilidad a los directores generales (CEO).
18. ¿Cómo podría saber un gerente funcional que se encuentra en el buen camino para alcanzar sus objetivos?
19. ¿Qué papel juegan los supervisores en el control/evaluación y cómo realizan su proceso de control?
20. Enumere 10 técnicas de control que podrían utilizarse en el nivel operativo y describa una con mayor detalle.

ESTUDIO DE CASO

Actividad I: caso para estudio

Springfiel Remanufacturing Corporation (SRC)[17]

(Gestión de libro abierto)

La planta llamada *Springfield Renew Center* se creó a finales de los años sesenta para asistir y reparar los motores usados de Harvester. A finales de los años setenta, cuando Jack Stack se incorporó como nuevo director, la planta estaba perdiendo montones de dinero y los trabajadores estaban muy desmoralizados.

[…] En otoño de 1982, Harvester anunció que estaba al final de las negociaciones para vender la planta de Springfield a otro fabricante de camiones y equipamiento para remover tierra; sin embargo, de repente, justo antes de navidad, toda la operación se vino abajo.

Harvester tenía que cargar con una planta que no quería. Podía cerrar la planta, pero había otra opción. Si Stack y sus directivos todavía querían comprarla y podían reunir rápidamente nueve millones de dólares, Harvester podría vendérselas.

Stack se apresuró a conseguir el dinero y junto con los otros doce directivos de la planta consiguieron reunir 100 000 dólares de sus ahorros y préstamos personales de amigos y familiares. Después de haber sido rechazados por 50 bancos, Stacks finalmente encontró un prestamista que accedió a prestarle el resto del dinero.

A principios de febrero de 1983. Stack y su equipo cerraron la operación, la cual era la compra financiada con la deuda más elevada de la historia. La relación de endeudamiento era 89 a 1, lo que es equivalente a comprarse una casa de 90 000 mil dólares pagando sólo 1 000 dólares. La operación era tan mala que el prestamista que había accedido a otorgarles el préstamo fue despedido por haberlo hecho.

La planta había empezado con problemas y estaba ahora inundada de deudas. Así es como Stack llegó a encontrarse sin dinero, sin recursos y con 119 empleados que dependían de la planta.

[…] Siguió una serie de problemas y vicisitudes, pero Stack y sus directivos decidieron compartir información, y la información proporcionó la dirección y confirmación que fueron definitivas.

Entre 1983 y 1986, la nueva compañía independiente, de Stack, llamada *Sprinfield Remanufacturing Corporation*, aumentó sus ventas a un ritmo de 30% anual. En 1987, tenía ganancias antes de impuestos de 2.7 millones de dólares, o 7% de las ventas. En 1994 esta empresa tenía un valor estimado de 25 millones de dólares, esto se había conseguido en un sector industrial decididamente poco atractivo y sin tecnología nueva.

Es así que Jack Stack, presidente y director general de *Springfield Remanufacturing Corporation* (SRC) construyó una compañía con mucho éxito con base en la filosofía de que:

La mejor, la más eficiente y más redituable forma de operar un negocio, es dar a todo mundo la oportunidad de expresar su opinión sobre la manera como se maneja la empresa y un interés en sus resultados financieros, buenos o malos.

Stacks hace participar a todos los empleados en la planeación y proceso de fijación de objetivos, y ha establecido un sistema de bonificaciones a quienes realicen los mejores objetivos del plan y en un plan de propiedad de acciones.

La planeación de SRC comienza oficialmente cuando Stack y otros ejecutivos superiores se reúnen con los administradores de ventas y mercadotecnia de las 15 divisiones de SRC, en un evento formal de dos días; sin embargo, antes de la reunión, los invitados han hecho su tarea reuniéndose con gerentes, supervisores y trabajadores de la línea de producción de todas las divisiones.

Si el plan de un gerente está más allá de la capacidad de la planta, los trabajadores sugieren opciones viables. Aceptamos las ideas de todas las personas, dice Bod Bigos, administrador nacional de ventas de la división Heavy Duty. Luego las mezclamos para obtener algo que creemos que es realista.

Para el momento en que los administradores presentan su plan a los ejecutivos superiores, todas las personas de las diferentes divisiones han expresado su sentir, por lo que desarrollan un sentimiento de propiedad y compromiso con los objetivos.

SRC también permite el acceso a los datos financieros de la empresa para que todos los empleados puedan comparar su desempeño con el plan. SRC también ha

[17] Finegan, J. (marzo, 1995), "Everything according to plan", *Inc.*, pp. 78-85, e "Información de Boyett", J. (1999). *Hablan los gurús.* Colombia, Norma, pp. 291-294.

invertido mucho en la educación financiera de todos los trabajadores. Por tanto, todos saben lo que se está arriesgando, lo que se puede ganar y cómo diferenciarlos.

De acuerdo con Kevin Dotson, un ex infante de marina que trabaja en la división *Heavy Duty*, aprende algo nuevo acerca de los estados financieros cada vez que acude a una reunión.

[…] No es como si uno tuviera una sola reunión y aprendiera todo […] pero uno sí entiende los renglones de los estados financieros que lo afectan. En esta forma, se puede ver cómo ser más eficiente o la forma en que nosotros, como un equipo pequeño dentro de un equipo grande, podemos mejorar para que el siguiente grupo pueda tomar nuestros resultados sin mayores tropiezos. Todos tenemos trabajos difíciles, pero luchamos por los mismos objetivos […].

Instrucciones para el caso de análisis

Suponga que ha sido invitado por Jack Stack para que sea su colaborador, y lo primero que hace es pedir que le dé su opinión sobre su gestión de libro abierto que ha implantado en SRC. Por lo que tendría que contestar a:

1. ¿Cuáles fueron los riesgos a los que se enfrentó cuando le compró la planta a Harvester, en condiciones muy deplorables en cuanto a tecnología y administración?
2. ¿Qué implicó el que otorgarán un financiamiento de 89 a 1 dólares, para gasto corriente e inversión de una empresa que no garantizaba la devolución del préstamo?
3. ¿Cuál es su opinión sobre la filosofía de dar a todo el mundo la oportunidad de expresar su opinión sobre la manera como se maneja la empresa y el gran interés que existe entre sus empleados para obtener resultados, buenos o malos?
4. Tres de las estrategias utilizadas en SRC son la participación de todos los empleados en la fijación de objetivos, las bonificaciones cuando corresponden los resultados reales con los resultados esperados y la participación en la propiedad de acciones de la empresa por parte de los trabajadores. Con esta base elabore una disertación respecto a la influencia que podrían tener estas tres estrategias en el sistema de control.
5. ¿Cuáles serán los puntos de acierto en la relación planeación-control/evaluación que se sigue en SRC?
6. ¿Qué se podría mejorar en la mecánica de consulta que se lleva a cabo entre gerentes, supervisores y trabajadores de la línea de producción, con el propósito de elaborar el programa de ventas, junto con los administradores de ventas y mercadotecnia de las 15 divisiones de SRC?
7. ¿Será conveniente permitir que los empleados tengan acceso a los datos financieros de la empresa, para que puedan comparar su desempeño con el plan? Explique su respuesta y argumente por qué si es conveniente, esto no es una práctica común en la mayoría de las empresas.
8. ¿Por qué considera que los obreros, que no entienden de finanzas, pueden estar interesados en estudiar temas financieras?
9. ¿Cuál podría ser la mejor descripción del sistema de control que se encuentra operando en SRC? Todo indica que participa el personal de cada nivel jerárquico, además de que los obreros también son incluidos en ese sistema de control.
10. ¿Sugeriría un sistema de control como el de SRC en la empresa donde trabaja?, ¿cuáles serían sus principales argumentos y cuáles los principales principios y prioridades para operar su propuesta de control?

Actividad II: sistema para control-evaluación

De la empresa que ya seleccionó para aplicar el proceso de administración estratégica, o de su escuela, presente el undécimo avance con el siguiente contenido:

a) Esquema del proceso de control que será utilizado en la fase de seguimiento y evaluación de resultados.
b) Tipos de alcance de control (estratégicos, tácticos y operacionales) que se aplican o deberían aplicarse en la organización. Explique brevemente, en qué consiste cada uno de ellos.
c) Realice una reseña sobre los actores de control en la organización, tomando en cuenta el nivel jerárquico, la responsabilidad y el tipo de información de que se valen para llevar a cabo el control.
d) Describa los mecanismos de control más frecuentemente utilizados. En caso de que no existan, presente una propuesta de los mecanismos más apropiados para el control en esa empresa.
e) Realice el diseño del sistema de control para la organización, con inclusión de todos los niveles jerárquicos y considere las características de un sistema atractivo y efectivo. Algunas de esas características podrían ser económicas, proporcionar información útil, presen-

tar una verdadera imagen de lo que está ocurriendo, reflejar la situación con equidad, facilitar la acción, ser simple, y que sea orientador.

f) Desarrolle la técnica, técnicas o medios de control desarrollados en cada nivel que permiten evaluar el cumplimiento de objetivos y la efectividad de las estrategias.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

Estrategia[18]

W.A. Cohen

Estrategia, es un libro que enfatiza la importancia de la estrategia que conduce a la victoria; sin embargo, no sólo trata lo que es la estrategia y sus principios, sino que va también a la puesta en práctica de los principios estratégicos.

Llama la atención que en esa puesta en práctica sobre los principios estratégicos, el lector encuentra o puede deducir los medios de control que es necesario implantar para alcanzar el objetivo.

En muchas ocasiones la estrategia que se implanta no produce el impacto o los efectos esperados, entonces, el administrador o estratega al estar atento a los resultados de las acciones observa, mide, compara y emprende acciones que continúen en esa lógica o emprenda otras acciones que rectifiquen el camino (proceso de control).

En el capítulo 9, por ejemplo, se encuentran evidencias del control en frases como:

- Hacer lo correcto en mal momento puede causar un desastre
- ¿Cuándo debe realizar una acción específica?
- ¿Se van a repetir las acciones?

Contenido

Parte 1: Las raíces de la estrategia

- Para todo líder, la estrategia es la clave del éxito
- Determinación de los 10 principios esenciales de la estrategia

Parte 2: Los 10 principios esenciales

1. Principio fundamental: compromiso total con un objetivo definido
2. Aprópiese de la iniciativa y consérvela
3. Economizar para acumular recursos
4. Use el posicionamiento estratégico
5. Haga lo inesperado
6. Mantenga simples las cosas
7. Prepare alternativas múltiples, simultáneas
8. Tome la ruta indirecta hacia su objetivo
9. Practique la elección del momento oportuno y la secuencia
10. Aprovéchese de su éxito

Parte 3: Puesta en práctica de los principios esenciales

11. La estrategia debe personalizarse para ajustarse al entorno
12. Estrategia de crisis: qué hacer cuando las cosas salen mal
13. Cómo aplicar los principios de la estrategia
14. Los principios no sólo son esenciales… son universales.

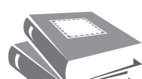
Instrucciones

Elabore un reporte de la lectura que contenga ideas importantes, analogías, crítica constructiva y opinión del lector.

[18] Cohen, W. A. (2006). *Estrategia*. México, CECSA,

Todo tiene su tiempo y hay un tiempo para todo
Tiempo de nacer, y tiempo de morir; tiempo de plantar, y tiempo de arrancar lo plantado; tiempo de matar, y tiempo de curar; tiempo de destruir, y tiempo de edificar;…

Eclesiastés 3, 1-8



BIBLIOGRAFÍA

1. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.), México, Pearson-Educación, p. 300.
2. Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración*, México, Pearson-Educación, p. 568.
3. Tannenbaum (ed.) (1968). *Control in organizations,* Nueva York, Mc Graw-Hill; Marginson, "Management control systems and their effects", pp. 117-124; Nasrallah, Levit y Glynn "Interaction value analysis", pp. 541-557; citado en Hitt y colaboradores, p. 568.
4. Hampton, D. (1968). *Administración* (3a. ed., 2a ed. en español). México: Mc Graw-Hill Interamericana, p. 652.
5. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.), México, Pearson-Eduacación, p. 129.
6. Íbid., Hitt, M. A. y colaboradores, pp. 577-590.
7. Hjelt, P. (10 de marzo, 2003). "The world's most admired companies", *Fortune*, 4, p. 29.
8. Garten, J. (editor, 2000), World view. *Global strategies for new economy*. Boston, Ma., HBSP, capítulo 6.
9. Abarca, F. (28 marzo, 2003). "100 competitivas globales. Las mejores empresas de América Latina, la división de honor de los negocios regionales". *América Economía*, 250 pp. 22-31.
10. Castillo, A. (16 octubre 2002). "Las empresas más admiradas de México". *Expansión*, 851, pp. 54-62.
11. Íbid., Hitt, M. A. y colaboradores, p. 588.
12. Martínez, I. A. (2008). *El control interno como herramienta administrativa para alcanzar buenas prácticas de gobierno corporativo*. México, tesis para obtener el grado de maestro en ciencias, IPN-ESCA, Unidad Santo Tomás, p. 87.
13. Hitt, A. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica* (5a. ed.), México, Thompson, capítulo 10.
14. Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavoir, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 11, pp. 305-360.
15. Govin, G. (25 de junio 2001). "The great CEO pay heist", *Fortune*, , pp. 66-67.
16. Íbid., Govin, G., pp. 66-67.
17. Finegan, J. (marzo, 1995). Everything according to plan, *Inc.*, pp. 78-85, e Información de Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús*. Colombia, Norma, pp. 291-294.
18. Cohen, W. A. (2006). *Estrategia*. México, CECSA.